

PENGARUH HUBUNGAN ATASAN DENGAN BAWAHAN (LEADER MEMBER EXCHANGE), KOMPETENSI, KOMPENSASI FINANSIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN CV. BATIK INDAH RARA DJONGGRANG

Sukirman

Nim : 20120410156

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl, Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183 Telp. (0274) 387656 (hunting), 387649 (hotline PENMARU) Fax. (0274) 387646/387649, Website :www.umy.ac.id

Email : Sukirman.2012@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aimed to determine the empirical evidence about the influence of leader member exchange (LMX), competence, financial compensation and organizational culture on job satisfaction. In addition to know the effect of leader member exchange (LMX), competence, financial compensation and organizational culture on job satisfaction simultaneously.

This research was conducted on employees CV. Batik Indah Rara Djonggrang. The number of samples in this studied 85 respondents. Sampling technique used was purposive sampling in which samples are taken based on predetermined criteria. The criteria were employees who have worked at CV. Batik Indah Rara Djonggrang more than 3 years. Methods of data collection used questionnaires were distributed to employees CV. Batik Indah Rara Djonggrang related variables leader member exchange (LMX), competence, financial compensation, organizational culture and job satisfaction..

Based on T test only leader member exchange that did not have a significant effect on job satisfaction while the other variables competence, financial compensation and organizational culture had significant influent on job satisfaction. While based on F test showed that the variables of leader member exchange, competence, financial compensation and organizational culture had simultaneous effect on job satisfaction CV. Batik Indah Rara Rara Djonggrang.

Keywords :leader member exchange (LMX), competence, financial compensation,

organizational culture and job satisfaction.

A. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi ini, dengan semakin meningkatnya ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan telah banyak memberi pengaruh pada segala aspek kehidupan manusia. Demikian juga dalam hal ekonomi, di mana-mana banyak berdiri perusahaan baru yang sejenis dan lebih global, sehingga mendorong meningkatnya jumlah persaingan bagi perusahaan yang sudah ada dan dengan demikian menghadapkan pada setiap pimpinan perusahaan pada masalah pokok bagaimana agar perusahaannya dapat terus hidup dan sukses dalam persaingan. Ditambah lagi dengan di mulainya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di akhir tahun 2015 ini untuk wilayah Asia Tenggara, maka sudah sewajarnya bila pimpinan perusahaan selalu berusaha mengelola dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar perusahaan tetap dapat berjalan dan berkembang dengan efektif dan efisien.

Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya. Kepuasan kerja akan menjadi motor penggerak terciptanya produktivitas karyawan. Kepuasan kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor, seperti *Leader Member Exchange (LMX)*, Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi. Dampak positif yang diciptakan oleh kehadiran kepuasan kerja ini diyakini memperkuat dan berfungsi sebagai insentif bagi karyawan untuk terus melaksanakan tugas yang diberikan.

Menurut Morrow (2005) dalam Valencia, dkk (2013), *Leader-member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang

akan mampu meningkatkan kinerja keduanya. Oleh sebab itu Leader-member Exchange sangat penting diterapkan dalam upaya menghilangkan kesenjangan antara atasan dengan bawahan yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bila kepuasan kerja karyawan telah terpenuhi maka akan menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Ruky (2006) dalam Ngurah, dkk (2012), kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu kompetensi ambang (*threshold competencies*) yaitu kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria yang membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dan penempatan kerja sesuai kompetensi yang dimiliki pemegang jabatan sangat perlu dilakukan supaya dapat bekerja lebih efektif sehingga mencapai kinerja yang superior. Bila kompetensi dan kinerja setiap pemegang jabatan sudah baik maka kepuasan kerja akan terpenuhi.

Menurut Boone dan Kurtz (2009) dalam Wayan dan Ketut (2013) kompensasi finansial adalah penghargaan atau ganjaran dalam bentuk uang yang mencakup upah (*wage*) dan gaji (*salary*) ditambah dengan tunjangan-tunjangan (*benefit*). Pemberian kompensasi finansial yang layak dan sesuai dengan beban kerja yang dipikul karyawan selain dapat membantu menunjang kehidupan karyawan, karyawan pun menjadi akan merasa lebih dihargai dalam bekerja. Kompensasi finansial ini adalah salah satu faktor

yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Dengan pemberian kompensasi dapat menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja karyawan yang memacunya untuk bekerja dengan optimal dan efisien.

Selain *leader member exchange* (LMX), kompetensi, kompensasi finansial, budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins (2003) dalam bukunya menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu variabel pada tingkatan organisasional yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi pada saat ini ditentukan oleh budaya dan kemampuannya dalam mentransformasikan diri guna mendukung tujuan organisasi. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperkuat budaya, sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan budaya dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang nantinya akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh *Leader Member Exchange*, Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu penelitian Erin Anggreani (2013) dan Giovanni Gutama, Meliana Hermanto, Thomas Kaihatu, Endo Wijaya Kartika (2014).

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, maka peneliti melakukan pengembangan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX),

Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Batik Indah Rara Djonggrang, Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah *leader member exchange* (LMX) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Landasan Teori

1. Leader Member Exchange

Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*.

Leader Member Exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005 dalam Valensia, dkk 2013). Dalam menjalankan sebuah operasional,

diperlukan kerjasama tim yang baik antara seorang atasan dan bawahan (Timpe,1991 dalam Valensia, dkk 2013).

Menurut Dionne (2002) dalam Dini (2014), *leader member exchange* menitikberatkan pada proses pembagian peran antara seorang pemimpin dengan staf secara individual. Hal ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mengembangkan hubungan timbal balik yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai macam tipe staf.

Menurut Schriesheim; Castro et.al dalam Sarisusantini (2012) menyatakan bahwa konsep utama dari *leader member exchange* memfokuskan pada kualitas dari pertukaran hubungan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Graen dalam Ping dan Yue (2010), yang mendefinisikan *leader member exchange* sebagai pertukaran hubungan interpersonal antara bawahan dan atasannya.

Menurut Sparrowe dan Liden dalam Sarisusantini (2012) menerangkan bahwa *leader member exchange* terdiri dari tiga komponen, yaitu : *leader* yang merupakan atasan (para penyelia), *member* yang merupakan bawahan dari para penyelia, dan *exchange* yang menggambarkan banyaknya interaksi bersama diantara kedua belah pihak, seperti berbagai saran dan melakukan pertemanan, serta banyaknya frekuensi dan kualitas komunikasi diantara dua pihak tersebut.

Menurut Liden & Maslyn (1998) dalam Gutama, dkk (2014) mendefinisikan *Leader-member Exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu:

a. Afeksi

Bentuk kepedulian, yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

b. Loyalitas

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi yang lainnya.

c. Kontribusi

Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

d. Penghormatan profesional

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

2. Kompetensi

Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja.

Menurut Robotham dan Jubb (2009) dalam Wayan dan Kartika (2013), kompetensi adalah perilaku dan keterampilan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-based system*). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja.

Menurut Ruky (2006) dalam Ngurah, dkk (2012), bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan

cukup lama dalam diri manusia. Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu kompetensi ambang (*threshold competencies*) yaitu kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria yang membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata.

Wibowo (2009) dalam Wayan dan Kartika (2013), menyatakan bahwa kompetensi ialah kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan dengan ketrampilan dan pengalaman serta sikap individu terhadap pekerjaannya.

Wibowo (2007) dalam Wayan dan Kartika (2013), juga mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-based system*). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja.

Menurut Lee dan Stone (1995) dalam Nur (2010), mendefinisikan kompetensi sebagai suatu keahlian yang cukup secara eksplisit dapat digunakan untuk melakukan audit secara obyektif.

Sedangkan menurut Dreyfus dan Dreyfus dalam Nur (2010), kompetensi adalah keahlian seorang yang berperan secara berkelanjutan yang mana pergerakannya melalui proses pembelajaran, dari “pengetahuan sesuatu” ke “mengetahui bagaimana”, seperti misalnya : dari sekedar pengetahuan yang tergantung pada aturan tertentu kepada suatu pertanyaan yang bersifat intuitif.

Menurut Nur (2010), dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang baik secara langsung berkelanjutan atau sementara. Ada dua indikator atau dimensi dalam kompetensi, yaitu :

a. Pengalaman

Ilmu yang didapat dari pendidikan non formal seperti pengalaman kerja.

b. Pengetahuan

Ilmu yang didapat dari pendidikan formal, serta pelatihan dibidang yang digeluti.

Sehingga dapat mengetahui berbagai masalah secara lebih mendalam.

3. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Dengan pemberian kompensasi dapat menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja karyawan yang memacunya untuk bekerja dengan optimal dan efisien.

Boone dan Kurtz (2009) dalam Wayan dan Ketut (2013), menyatakan kompensasi finansial adalah penghargaan atau ganjaran dalam bentuk uang yang mencakup upah (*wage*) dan gaji (*salary*) di tambah dengan tunjangan-tunjangan (*benefit*). Pemberian kompensasi finansial yang layak dan sesuai dengan beban kerja yang di pikul karyawan selain dapat membantu menunjang kehidupan karyawan, karyawan pun menjadi akan merasa lebih di hargai dalam bekerja.

Sedangkan menurut Ardana, dkk (2012) dalam Mega (2013), salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh kepuasan kerja, dimana dengan balas jasa tersebut pegawai bisa memenuhi kebutuhan sosial, serta egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatan itu . Muhammad *et al.* (2012) dalam Bagus dan Kartika (2014), mengatakan bahwa kompensasi finansial merupakan pendapatan yang diterima karyawan yang mempunyai arti apabila dapat memenuhi kebutuhan ekonomi minimum karyawan. Siregar (2011) dalam Bagus dan Kartika (2014), kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain sejenisnya yang dibayar organisasi. Sulistyani dan Rosidah (2009) dalam bukunya, menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atau kontra prestasi atas jasa mereka.

Menurut Sutrisno (2009) dalam bukunya, kompensasi langsung (*financial*) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif yang merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Menurut Simamora (2004) dalam bukunya, kompensasi dibedakan dalam dua bentuk yaitu kompensasi yang bersifat keuangan dan non-keuangan. Kompensasi yang bersifat keuangan tentunya kompensasi yang berkaitan langsung dengan masalah keuangan. Erbasi dan Arat (2012) dalam Wayan dan Ketut (2013), menyimpulkan bahwa jika program kompensasi di rasa adil dan kompetitif dilakukan oleh perusahaan, akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Igalens *et al.* (1999) dalam Wayan dan Ketut (2013), menyimpulkan bahwa kompensasi meliputi gaji dan

upah, kompensasi insentif, kompensasi tunjangan dan jasa memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Rahayu dan Polnaya (2007) dalam Amrullah (2012), pemberian kompensasi yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan sehingga mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan. Ada tiga dimensi atau indikator yang terdapat dalam kompensasi finansial, yaitu:

- a. Gaji
- b. Bonus
- c. Program-program proteksi dengan indikator yaitu asuransi tenaga kerja, asuransi kesehatan, tunjangan pensiun (pesangon).

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997) dalam Arif (2010), budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor –

faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain – lain.

Budaya/Kultur organisasi dengan sangat sederhana dapat dikatakan sebagai ” kepribadian atau perasaan organisasi ” . Budaya atau Kultur organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebahagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Keberhasilan organisasi pada saat ini ditentukan oleh budaya dan kemampuannya dalam mentransformasikan diri guna mendukung tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2003) dalam bukunya, budaya organisasi adalah salah satu variabel pada tingkatan organisasional yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperkuat budaya, sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan budaya dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang nantinya akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Gibson, et al., (2000) dalam Lumbanraja (2009), budaya organisasi adalah produk dari nilai interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses serta lingkungan dimana organisasi berada. Schein (1977) dalam Lumbanraja (2009), menyatakan budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai

perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal. Kreitner dan Kinicki (1995) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Arif (2010) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari Budaya Organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

a. Profesionalisme

Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi.

b. Jarak Manajemen

Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.

c. Percaya pada rekan kerja

Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.

d. Integrasi

Adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

5. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja

sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Spector (2006) dalam Gutama, dkk (2014), menyatakan bahwa: “*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*”. Ini berarti kepuasan kerja karyawan adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan As’ad, (1998) dalam Ngurah, dkk (2012), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan.

Menurut Gorda (2004) dalam Ngurah, dkk (2012), kepuasan kerja sebagai faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Dole and Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dalam Mega (2013) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001) dalam Koesmono (2005), *Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional*

state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Sedangkan menurut Hasibuan (2007) dalam bukunya mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dan Gustomo (2008) dalam Mega (2013), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah satu diantara banyak faktor dominan yang membentuk komitmen karyawan kepada perusahaan.

Menurut Smith, dkk (1969) dalam Nur (2001), kepuasan kerja di pengaruhi oleh beberapa indikator atau dimensi, yaitu :

a. Upah

Mengacu pada isu yang berkaitan dengan jumlah maupun administrasi atau metode pemberian upah.

b. Kesempatan untuk berkembang

Mengacu pada frekwensi, kesempatan dan metode untuk di promosikan.

c. Atasan

Mengacu pada cara penyelesaian dalam melakukan tugasnya atau karakteristik pribadi penyelesaian.

d. Rekan kerja

Mengacu pada evaluasi secara umum tentang rekan kerja, seperti : kecepatan menyelesaikan tugas, menyenangkan atau tidak, kesetiannya dan kecerdasannya.

E. Penelitian Terdahulu

Erin Anggreani (2013), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *Leader-member Exchange (LMX)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Giovanni Gutama, Meliana Hermanto, Thomas Kaihatu, Endo Wijaya Kartika (2014), hasil penelitian menyimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Muhammad Arifin (2014), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Ida Bagus Try Dharma Diaksa, A.A. Sagung Kartika Dewi (2014), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial dan simultan.

A.A Mega Rosa Arini Putri (2013), hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

F. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader-member Exchange (LMX)*. Pemahaman terhadap *Leader-member Exchange* tidak hanya terpaku pada ikatan fisik yang mengharuskan bawahan selalu mengikuti perintah dari atasannya, namun pemahaman *Leader-member Exchange* mencakup lingkup yang lebih dalam lagi yaitu ikatan

interaksi antara karyawan dan pimpinan. Morrow (2005) dalam Valensia, dkk (2013) berpendapat bahwa, *Leader-member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Mardanov *et al.*, (2007) dalam Julio, dkk (2013), Sanders, *et al.*, (2010) dan Anggreani (2013), dalam penelitiannya menemukan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan Leader-member Exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja. Menurut Ruky (2006) dalam Ngurah, dkk (2012) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Hasil penelitian yang dilakukan Willian (2005); Hasbulloh (2006); Devi (2007); Labbai dan Miako (2008); Waluyo (2013) dan Haskas (2015) dalam Arifin (2014), menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian diatas tersebut maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kompensasi finansial adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Dengan pemberian kompensasi dapat menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja karyawan yang memacunya untuk bekerja dengan optimal dan efisien. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Panudju (2003); Farid (2008); Siregar dan Islam *et al.*, (2011) dan Syah (2013) dalam Bagus dan Kartika (2014), menyimpulkan dalam penelitian mereka bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

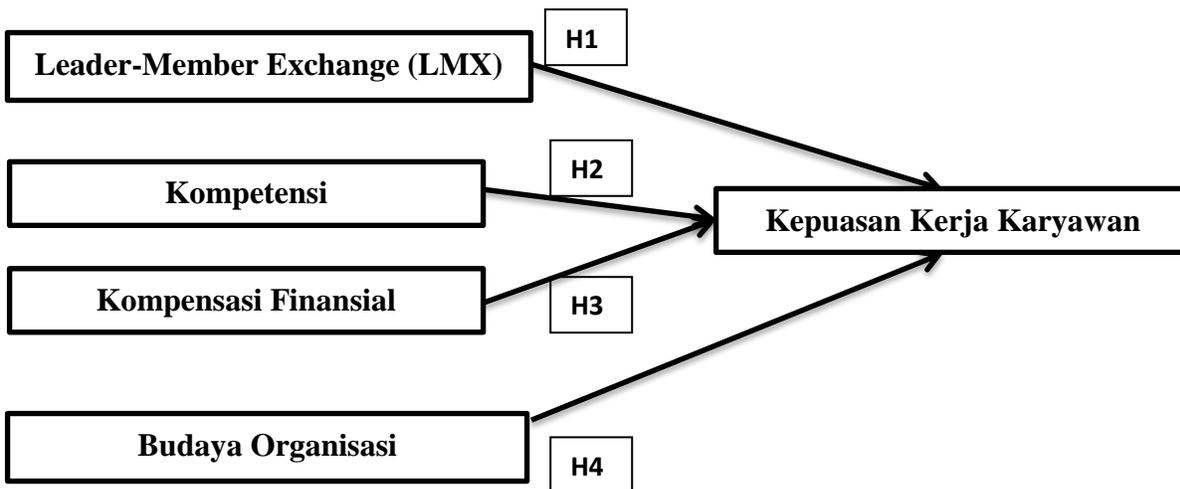
Budaya atau kultur organisasi dengan sangat sederhana dapat dikatakan sebagai ” kepribadian atau perasaan organisasi ” . Budaya atau Kultur organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebahagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Firdaus, Brahmasari dan

Suprayetno (2008); dan Madaria (2013) dalam Arifin (2014) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H4 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

G. Model Penelitian



H. Metode Penelitian

1. Obyek dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Batik Indah Rara Djonggrang, Yogyakarta.

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan - yang ada di CV. Batik Indah Rara Djonggrang.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive sampling* dimana sampel penelitian diambil berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh penulis. Jumlah sampel yang akan diteliti adalah 85 orang dari jumlah populasi 108

yang memenuhi kriteria, ini didasarkan pedoman menurut Slovin (1992) dimana disebutkan sebaiknya ukuran sampel dihitung berdasarkan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = derajat eror

3. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini yaitu 'Data Primer', di mana data dikumpulkan sendiri oleh perseorangan/suatu organisasi secara langsung dari obyek yang diteliti untuk kepentingan studi dengan cara membagikan kuesioner kepada responden untuk diisi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei yaitu dengan cara menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan yang bersangkutan dengan masalah kepada responden (karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang, Yogyakarta) dengan tujuan memperoleh data-data yang mendukung penelitian. Pada penelitian ini digunakan kuisisioner dengan skala likert dimana pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, sangat tidak puas sampai dengan sangat puas dan sebagainya (Mas'ud, 2004).

5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Leader-member Exchange (LMX)

Pada penelitian ini menggunakan dasar teori yang diutarakan oleh Morrow (2005) dalam Valensia, dkk (2013), *Leader-member Exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya. Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi dari Liden & Maslyn (1998) dalam Gutama, dkk (2014) yaitu:

1) Afeksi

Bentuk kepedulian, yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

2) Loyalitas

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi yang lainnya.

3) Kontribusi

Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4) Penghormatan profesional

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Gutama, dkk (2014), dengan pertanyaan berjumlah 9 butir. Variabel ini akan diukur dengan skala likert atau skala ordinal.

b. Kompetensi

Pada penelitian ini menggunakan dasar teori yang diutarakan oleh Ruky (2006) dalam Ngurah, dkk (2012), kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi dari penelitian Nur (2010), yaitu :

1) Pengalaman

Ilmu yang didapat dari pendidikan non formal seperti pengalaman kerja.

2) Pengetahuan

Ilmu yang didapat dari pendidikan formal, serta pelatihan dibidang yang digeluti. Sehingga dapat mengetahui berbagai masalah secara lebih mendalam.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari Nur (2010), dengan pertanyaan berjumlah 8 butir. Variabel ini akan diukur dengan skala likert atau skala ordinal.

c. Kompensasi Finansial

Pada penelitian ini menggunakan dasar teori yang diutarakan oleh Boone dan Kurtz (2009) dalam Wayan dan Ketut (2013) kompensasi finansial adalah penghargaan atau ganjaran dalam bentuk uang yang mencakup upah (*wage*) dan gaji (*salary*) di tambah dengan tunjangan-tunjangan (*benefit*). Indikator atau

dimensi yang digunakan mengadopsi dari penelitian Rahayu dan Polnaya (2007) dalam Amrullah (2012) yaitu :

- 1) Gaji
- 2) Bonus
- 3) Program-program proteksi dengan indikator yaitu asuransi tenaga kerja, asuransi kesehatan, tunjangan pensiun (pesangon).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Amrullah (2012), dengan pertanyaan berjumlah 12 butir. Variabel ini akan diukur dengan skala likert atau skala ordinal.

d. Budaya Organisasi

Pada penelitian ini menggunakan dasar teori yang diutarakan oleh Robbins (2003) dalam bukunya menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu variabel pada tingkatan organisasional yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi dari penelitian Hofstede (1993) dalam Arif (2010), yaitu :

1) Profesionalisme

Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu srganisasi.

2) Jarak Manajemen

Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.

3) Percaya pada rekan kerja

Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.

4) Integrasi

Adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Arif (2010), dengan pertanyaan berjumlah 8 butir. Variabel ini akan diukur dengan skala likert atau skala ordinal.

e. Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini menggunakan dasar teori yang diutarakan oleh As'ad (1998) dalam Ngurah, dkk (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi dari penelitian Smith, dkk (1969) dalam Nur (2001) yaitu :

1) Upah

Mengacu pada isu yang berkaitan dengan jumlah maupun administrasi atau metode pemberian upah.

2) Kesempatan untuk berkembang

Mengacu pada frekwensi, kesempatan dan metode untuk di promosikan.

3) Atasan

Mengacu pada cara penyelesaian dalam melakukan tugasnya atau karakteristik pribadi penyelesaian.

4) Rekana kerja

Mengacu pada evaluasi secara umum tentang rekan kerja, seperti : kecepatan menyelesaikan tugas, menyenangkan atau tidak, kesetiannya dan kecerdasannya.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di adopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Nur (2001), dengan pertanyaan berjumlah 16 butir. Variabel ini akan diukur dengan skala likert atau skala ordinal.

6. Uji Kualitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment person* dengan level signifikansi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, Sekaran (2006).

b. Uji Reliabilitas (Keandalan)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner, maka data tersebut reliabel, sedangkan jika jawaban seorang responden acak maka dapat dikatakan bahwa data tersebut tidak reliabel, Ghazali (2006). Untuk mengetahui tingkat

reliabilitas adalah dengan nilai *Cronbach Alpha*, jika semakin tinggi mendekati angka 1 maka semakin tinggi nilai konsistensi internal reliabilitasnya. Jika nilai *Cronbach Alpha* diatas $\geq 0,6$ maka reliabilitas diterima, Sekaran (2006).

c. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak yaitu, menurut Santoso (2001) dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

7. Uji Hipotesis dan Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (Multiple Regression). Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Persamaan regresi dapat dituliskan menurut Alni, dkk (2013) dalam bukunya, sebagai berikut :

$$Y = \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + e$$

Dimana :

Y : Kepuasan Kerja Karyawan

X₁ : *Leader-Member Exchange (LMX)*

X₂ : Kompetensi

X₃ : Kompensasi Finansial

X₄ : Budaya Organisasi

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ dan β_4 : Koefisien Regresi

e : Error

b. Uji Statistik t (t-test)

Uji statistic t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh antara variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t ini akan penulis gunakan untuk menguji hipotesis satu, dua, tiga dan empat. Variabel independen dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai p-value (*sig*) lebih kecil dari *alpha (confidence interval)*. Langkah-langkah Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi adalah:

1) Perumusan Hipotesis Nihil (H0) dan Hipotesis Alternatif (H1)

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

Tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X₁, X₂,X₃,X₄) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (X₁,X₂,X₃,X₄) terhadap variabel terikat (Y).

- 2) Penentuan harga t tabel berdasarkan taraf signifikansi dan taraf derajat kebebasan :
 - a) Taraf signifikansi = 5% (0,05)
 - b) Derajat kebebasan = (n-1-k)
- 3) Kriteria Keputusannya adalah :
 - a) Jika t hitung > t table, dan sig < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.
 - b) Jika t hitung < t table, dan sig > 0,05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Uji Statistik F

Uji F bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) secara simultan. Melalui uji F kita akan memperoleh F hitung dan kemudian akan membandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (*level of significant*) 5% dimana ketentuannya apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen.

I. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif kecenderungan tinggi rendahnya tingkat *leader member exchange* berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner di lihat dari nilai meannya pada hasil analisis SPSS. Variansi jawaban responden dapat di jabarkan sebagai berikut :

$\frac{5}{5+1} = 0,8$. Sehingga nilai interval partisipasi yang dihasilkan yaitu :

0 s.d < 1,8 = Sangat Rendah

1,8 s.d < 2,6 = Rendah

2,6 s.d < 3,4 = Cukup

3,4 s.d < 4,2 = Tinggi

4,2 s.d 5 = Sangat Tinggi

a. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel *Leader Member Exchange*

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X1.1	3.47	3	5	.647
2	X1.2	3.66	3	5	.733
3	X1.4	3.92	2	5	.602
4	X1.5	4.16	3	5	.754
5	X1.7	3.60	2	5	.694
6	X1.8	3.69	3	5	.618
7	X1.9	3.99	3	5	.607

Jawaban-jawaban dari 85 responden atas pertanyaan mengenai *leader member exchange* yaitu semuanya berada pada kategori tinggi karena di lihat dari nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

b. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Kompetensi

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X2.1	3.46	2	4	.646
2	X2.4	3.94	2	5	.891
3	X2.5	3.85	2	5	.794
4	X2.6	4.42	2	5	.762
5	X2.7	3.80	2	5	.784
6	X2.8	3.98	2	5	1.000

Jawaban-jawaban dari 85 responden atas pertanyaan mengenai kompetensi yaitu 1 pertanyaan pada no 4 berada pada kategori sangat tinggi karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 4,2 sampai dengan 5, dan 5 pertanyaan lainnya berada pada kategori tinggi karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

c. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Kompensasi Finansial

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X3.2	3.47	3	5	.569
2	X3.3	3.87	3	5	.813
3	X3.5	3.19	2	4	.500
4	X3.6	3.46	2	5	.795
5	X3.7	3.91	3	5	.701
6	X3.8	3.51	2	5	1.181
7	X3.9	3.58	2	5	1.016
8	X3.10	3.79	2	5	.788
9	X3.11	3.51	2	5	.766
10	X3.12	3.95	2	5	.830

Jawaban-jawaban dari 85 responden atas pertanyaan mengenai kompensasi finansial yaitu 1 pertanyaan pada no 3 berada pada kategori cukup karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 2,6 sampai dengan < 3,4 dan 9 pertanyaan lainnya berada pada kategori tinggi karena nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

d. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	X4.1	3.92	2	5	.775
2	X4.2	3.82	2	5	.862
3	X4.3	3.80	2	5	.814
4	X4.4	3.58	2	5	.792
5	X4.6	4.45	2	5	.824
6	X4.7	3.75	2	5	.706
7	X4.8	3.87	2	5	.884

Jawaban-jawaban dari 85 responden atas pertanyaan mengenai budaya organisasi yaitu semuanya berada pada kategori tinggi karena di lihat dari nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

e. Deskriptif Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Deviation
1	Y1.1	3.81	1	5	1.041
2	Y1.2	3.88	1	5	.837
3	Y1.3	3.73	2	5	.808
4	Y1.7	3.74	1	5	1.060
5	Y1.8	3.54	1	5	.958
6	Y1.10	3.81	1	5	1.096
7	Y1.11	3.40	2	5	.819
8	Y1.13	3.44	2	5	.892
9	Y1.14	3.88	1	5	.931
10	Y1.15	4.01	1	5	.945

Jawaban-jawaban dari responden atas pertanyaan mengenai kepuasan kerja karyawan yaitu semuanya berada pada kategori tinggi karena di lihat dari nilai meannya atau rata-ratanya yang berada pada tingkat interval 3,4 sampai dengan < 4,2.

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid.

Variabel	Item Pertanyaan	Sig	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	X1.1	0,027	Valid
	X1.2	0,020	Valid
	X1.4	0,000	Valid
	X1.5	0,000	Valid
	X1.7	0,002	Valid
	X1.8	0,001	Valid
	X1.9	0,000	Valid
Kompetensi	X2.1	0,000	Valid
	X2.4	0,000	Valid
	X2.5	0,000	Valid
	X2.6	0,017	Valid
	X2.7	0,000	Valid
	X2.8	0,000	Valid
Kompensasi Finansial	X3.2	0,034	Valid
	X3.3	0,000	Valid
	X3.5	0,000	Valid
	X3.6	0,000	Valid
	X3.7	0,000	Valid
	X3.8	0,000	Valid
	X3.9	0,000	Valid
	X3.10	0,000	Valid
Budaya Organisasi	X4.1	0,001	Valid
	X4.2	0,000	Valid
	X4.3	0,000	Valid
	X4.4	0,000	Valid
	X4.6	0,000	Valid
	X4.7	0,000	Valid
	X4.8	0,000	Valid
Kepuasan Kerja Karyawan	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,002	Valid

	Y1.7	0,000	Valid
	Y1.8	0,000	Valid
	Y1.10	0,018	Valid
	Y1.11	0,000	Valid
	Y1.13	0,025	Valid
	Y1.14	0,000	Valid
	Y1.15	0,003	Valid

b. Uji Realibilitas

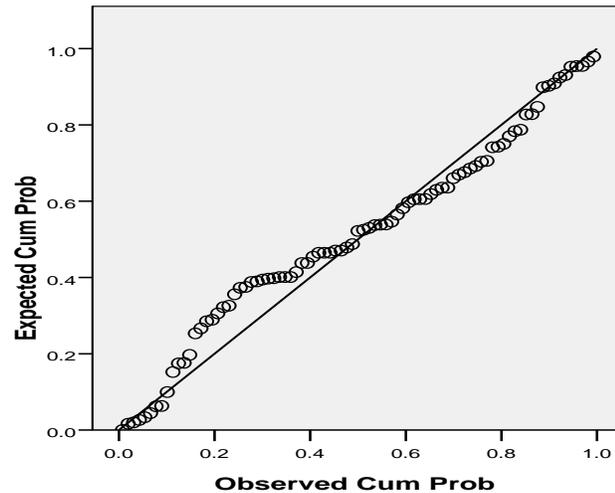
Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah dengan nilai *Cronbach Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* diatas $\geq 0,6$ maka reliabilitas diterima.

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0,621	Reliabel
Kompetensi	0,768	Reliabel
Kompensasi Finansial	0,760	Reliabel
Budaya Organisasi	0,745	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,692	Reliabel

c. Uji Normalitas

Uji normal digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak yaitu, menurut Santoso (2001), jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan



3. Hasil Pengujian Hipotesis

Peneliti menggunakan uji t test untuk menguji hipotesis 1, 2, 3 dan 4. Adapun hasil dari pengujian t test sebagai berikut :

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		-,786	,434
	Leader Member Exchange	,110	,909	,366
	Kompetensi	,204	2,561	,012
	Kompensasi Finansial	,467	4,921	,000
	Budaya Organisasi	,203	2,146	0,035
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan				

a. Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel *leader member exchange* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,110 nilai t hitung sebesar 0,909 dan signifikansi pada 0,366 ($p\text{-value} > 0,05$), Artinya bahwa variabel *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis 1 ditolak.

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel kompetensi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,204 nilai t hitung sebesar 2,561 dengan taraf signifikansi 0,012 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis 2 dapat diterima.

c. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel kompensasi finansial diperoleh nilai koefisien sebesar 0,467 nilai t hitung sebesar 4,921 dan taraf signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis 3 dapat diterima.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel budaya organisasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,203 nilai t hitung sebesar 2,146 dan taraf signifikansi 0,035 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hipotesis 4 dapat diterima.

e. Pengaruh *Leader Member Exchange*, Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Peneliti menggunakan uji F test untuk menguji hipotesis secara simultan.

Adapun hasil uji F sebagai berikut:

Model		<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	2292,863	4	573,216	55,054	,000(a)
	<i>Residual</i>	832,949	80	10,412		
	Total	3125,812	84			
a. <i>Predictors: (Constant), Leader Member Exchange, Kompetensi, Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi</i>						
b. <i>Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan</i>						

Nilai F tabel pada taraf kepercayaan signifikansi 0,05 adalah 2,485885 dengan demikian F hitung $>$ F tabel yaitu $55,054 > 2,485885$ pada tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari $\text{sig} < 0,05$, maka model dikatakan, bahwa *leader member exchange* (X1), kompetensi (X2), kompensasi finansial (X3) dan budaya organisasi (X4) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1) CV. Batik Indah Roro Djonggrang. Sehingga hipotesis 5 diterima.

4. Pembahasan

a. Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa hipotesis 1 ditolak, yang artinya variabel *leader member exchange* secara parsial tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa atasan dengan bawahan di CV. Batik Indah Rara Djonggrang memiliki hubungan yang rendah. Atasan merasa bahwa dirinya tidak begitu perlu berhubungan lebih jauh dengan urusan bawahannya karena merasa lebih memiliki tanggung jawab yang berbeda yang lebih penting untuk dikerjakan. Hal ini juga terlihat dari keseharian karyawan yang cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya. Karakteristik ini membuat hubungan atasan dengan bawahannya secara fisik dan mental lebih berkurang.

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa hipotesis 2 diterima, yang artinya bahwa variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan di CV. Batik Indah Rara Djonggrang memiliki kompetensi diri yang tinggi akan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada. Para karyawan merasa bahwa mereka mampu melakukan tugas yang lebih menantang dari pekerjaan yang ada saat ini. Kepercayaan ini didasari pada kompetensi dan pengalaman kerja yang pernah mereka lakukan, sehingga ketika dihadapkan oleh pekerjaan-pekerjaan yang sama mereka merasa dapat melaksanakannya dengan mudah. Semakin tinggi tingkat kompetensi dan pengalaman kerja yang dimilikinya, maka hal ini akan berdampak pada kepuasannya dalam bekerja sebab mereka akan dapat bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik kompetensi dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan akan dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja.

c. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan, diketahui bahwa hipotesis 3 diterima artinya variabel kompensasi finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan-kebijakan pemberian kompensasi finansial di CV. Batik Indah Rara Djonggrang sudah baik dan adil. Hal ini terlihat dari para karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi dengan adil. Upah dilihat

sangat adil bila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas yang akan menghasilkan suatu kepuasan kerja bagi karyawan. Dalam hal ini, CV. Batik Indah Rara Djonggrang memberikan gaji dan upah kepada para karyawannya sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka, dan apabila ada kerja tambahan maka akan ada kompensasi tambahan pula. Selain itu bagi karyawan yang rajin masuk akan diberi bonus bulanan berupa satu kali tarif upah perhari.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan, diketahui bahwa hipotesis 4 diterima artinya variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di CV. Batik Indah Rara Djonggrang secara keseluruhan mendukung setiap pekerjaan yang ada sehingga menciptakan rasa puas bagi para karyawan dalam bekerja.

Karyawan merasa bahwa dirinya begitu berarti dan bermakna bagi perusahaan. Perasaan ini muncul dari pengakuan dan penghargaan yang mereka terima di tempat kerja. Perasaan berharga dari karyawan akan muncul diwarnai dengan sentimen-sentimen keadilan dan kejujuran. Selain itu terkait kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik, dalam hal ini aspek kondisi dalam CV. Batik Indah Rara Djonggrang sangat mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal. Kondisi ruang kantor dan ritel yang sangat memadai dengan fasilitas AC, ruang yang bersih, toilet dan

ruang santai. Begitu pula konsisi ruang produksi yang mengedepankan aspek kekunoan dengan fentilasi udara yang luas membuat para pembatik menjadi nyaman dalam bekerja dan menghasilkan kepuasan yang tinggi dalam bekerja.

J. Penutup

a. Kesimpulan

1. *Leader Member Exchange (LMX)* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis satu di tolak.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis dua di terima.
3. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis tiga di terima.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis empat di terima.

b. Keterbatasan

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor -faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada CV. Batik Indah Rara Djonggrang.
2. Penelitian ini melibatkan subyek penelitian dalam jumlah terbatas, yaitu hanya menggunakan karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang serta sampel yang diambil oleh peneliti hanya 85 responden.

c. Saran

1. Bagi karyawan CV. Batik Indah Roro Djonggrang jika ingin meningkatkan kepuasan kerjanya dapat dilakukan dengan cara lebih meningkatkan

keterampilannya, pengalaman kerja yang di dapatkan dan meningkatkan kompetensi yang ada dalam dirinya serta meningkatkan sikap yang hangat (ramah) dalam pergaulannya.

2. Bagi perusahaan hendaknya lebih memperhatikan karyawannya terutama dalam hal pemberian kompensasi seperti halnya yang berkaitan dengan pemberian bonus harus secara lebih adil sehingga karyawan merasa puas dengan hasil kerjanya dan berarti dalam perusahaan. Dan bagi atasan harus selalu memiliki kepribadian yang lebih baik agar bisa menjadi panutan bagi karyawannya.
3. Hasil penelitian ini belum mampu seluruhnya memberi penjelasan secara rinci, disarankan untuk peneliti yang akan datang agar memperluas jangkauan populasinya dan menambah variabel penelitiannya. Misalnya dengan menambah variabel *perceived organizational support*, iklim kerja, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alini Mat Syukrina Ali, Azzah Noor Said, Mohamed Noor'ain Yunus, Kader, Dilla Sri Syadia Ab Latif and Munap Rudzi, 2013 “*Hackman and Oldham’s Job Characteristics Model to Job Satisfaction*”, Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, 42300, Puncak Alam, Selangor Malaysia. Jurnal (Di Publikasikan).
- Amrullah Asriyati, 2012 “*Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar*”. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).
- Anggreani Erin, 2013 “*Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Departement Penjualan PT. X Surabaya*”. Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia. Jurnal, (Dipublikasikan).

- Arif Rusdan, 2010 “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mega Cabang Semarang*”. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).
- Arifin Muhammad, 2014 “*The Influence Of Competence, Motivation, And Organisational Culture To High School Teacher Job Satisfaction And Performance*”. School of Communication, Muhammadiyah Jayapura Abepantai street Kota Jayapura, Papua, Indonesia. Jurnal, (Di Publikasikan).
- Bagus Try Ida Dharma Diaksa, Kartika A.A. Dewi Sagung, 2014 “*Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kondisi Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Wahyu Utama Lestari*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Dini Martani Asri Diah, 2014 “*Pengaruh Pelatihan ‘Courageous Followership’ untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Pegawai BP2KB Provinsi Jawa Timur*”. Fakultas Psikologi Universitas Surabaya, Indonesia. Jurnal, (Dipublikasikan).
- Ghozali, Imam. 2006. *Statistik Nonparametrik*. Semarang: Badan Penerbit Undip
- Gutama Giovanni, C. Meliana Hermanto, S. Thomas Kaihatu, Wijaya Endo Kartika, 2014 “*Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Restoran De Boliva Surabaya*”. Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Julio, Cynthia Shylvana Dewi, Wijaya Endo Kartika, 2013 “*Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Di Hotel Tarakan Plaza*”. Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Koesmono Teman, 2005 “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*”. Fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Lumbanraja Prihatin, 2009 “*Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Pemerintah Daerah Di Provinsi Sumatera Utara*”. Fakultas Ekonomi USU. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Mega Rosa Arini A.A Putri, 2013 “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dunia Garmen*”.

- Internasional di Denpasar*". Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Mitrani Alain, Murray Dalziel, David Fitt, 1992 "*Competency Based Human Resource Management, Value Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*". London. Kogen Page Limited.
- Ngurah Bagus Anak Agung Dhermawan, Adnyana I Gde Sudibya, Wayan Mudiarta I Utama, 2012 "*Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*". Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Jurnal, (Di Publikasikan).
- Nur Siti Mawar Indah, 2010 "*Pengaruh Kompetensi Dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit Pada Auditor Kap Di Semarang*". Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. Skripsi (Tidak Dipublikasikan).
- Nur Yusriati Farida, 2001 "*Pengaruh Job Insecurity Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja*". Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. Tesis (Tidak Dipublikasikan).
- Rahmawati Alni, Fajarwati, Fauziyah, 2013. *Statistika*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit Laboraturium Manajemen FE UMY.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey : Pearson Education I
- (2007). *Organizational behavior*(10th ed.). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Sarisusantini Kartika, 2012 "*Meningkatkan Leader Member Exchange dari Bawahan dan Kepuasan terhadap Atasan melalui Pelatihan Coaching bagi Penyelia di PT. X*". Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Tesis (Tidak Dipublikasikan).
- Sekaran Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Buku2. Edisi4. Salemba Empat. Jakarta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sulistiyani Ambar & Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta :Penerbit Kencana Prenada Media.
- Valensia Monica, Kusumo Marcella, Wijaya Endo Kartika, 2013 "*Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediator Di Restoran "X" Surabaya*". Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).

- Wayan I Arta Negara, Kartika A.A.Sg. Dewi, 2013 “*Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Cv. Jaya Utama Teknik Denpasar, Bali*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).
- Wayan I Oky Setiawan, Ketut Ni Sariyathi, 2013 “*Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Parigata Resort And Spa Sanur - Bali*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Jurnal, (Tidak Dipublikasikan).