

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
PT BSI**



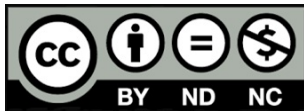
TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen

Disusun Oleh :

Irfan Helmy

NIM.015536263

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT BSI adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 23 Juli 2010

Yang Menyatakan



(Irfan Helmy)

NIM: 015536263

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT BSI

Irfan Helmy

Universitas Terbuka

irfan.helmy@yahoo.com.sg

Kata Kunci : motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dimana dalam penelitian ini motivasi didefinisikan sebagai kekuatan atau dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan sesuatu, budaya organisasi didefinisikan sebagai ideologi, keyakinan, kebiasaan dan norma-norma yang mengikat dalam perusahaan, kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat perasaan individu terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya dan kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau prestasi yang diraih karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif dimana karakteristik masalah yang diteliti berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Subyek penelitian dibatasi untuk karyawan PT BSI pada tingkat buruh dimana sampel diperoleh dengan metode nonprobabilitas *judgement sampling* dan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan persamaan Taro Yamane dengan tingkat presisi 10%.

Jenis data yang diteliti adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala pengukuran 4 poin (skala *likert*). Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan terlebih dahulu terhadap 30 sampel dari populasi yang sama dan selanjutnya pengolahan data dilakukan menggunakan uji *outlier*, uji asumsi klasik dan uji hipotesis (uji R^2 , uji F dan uji t) dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 12.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,268 (hipotesis awal tidak terbukti), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,798 (hipotesis awal terbukti). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,619 (hipotesis awal terbukti), budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,098 (hipotesis awal tidak terbukti) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,258 (hipotesis awal terbukti).

ABSTRACT

The Influence of Motivation and Organization Culture on Job Satisfaction and Performance of PT BSI's Employee

Irfan Helmy

Universitas Terbuka

irfan.helmy@yahoo.com.sg

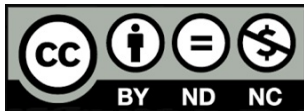
Key Words : motivation, organizational culture, job satisfaction, employee performance

This research was conducted to determine the influence of motivation and organizational culture on job satisfaction and employee performance. Where in this research motivation is defined as a force or impulse that causes the employee to do something, organizational culture is defined as an ideology, beliefs, customs and norms in the company, job satisfaction is defined as the level of individual feelings towards those aspects of his job and performance is defined as the level of employee's achievement.

This research is a causal comparative research where the characteristic problems of a causal relationship between two variables or more. The Subject of this research is limited to employees of BSI at the level of labor where the sample is obtained by non probability judgment sampling method and number of samples was determined by using formulation of Taro Yamane with the level of precision is 10%.

Types of data is the primary data which is obtained through questionnaire using four points of measurement scale (Likert scale). Instrument validity and reliability test conducted using 30 samples from the same population and the subsequent data processing was done using outlier test, the classic assumption test and hypotheses test (R^2 test, F test and t test) using SPSS software version 12.

In conclusion, this research prove that motivation does not significantly influence job satisfaction with a coefficient of -0.268 (initial hypothesis is not proven), the organizational culture has a significant influence on job satisfaction with a coefficient of 0.798 (initial hypothesis is proven). Motivation significantly influence the performance of employees with a coefficient of 0.619 (initial hypothesis proved), the organizational culture does not significantly influence the performance of employees with a coefficient of 0.098 (initial hypothesis is not proven) and job satisfaction significantly influence the performance of employees with a coefficient of 0.258 (initial hypothesis is proven).

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT BSI

Penyusun TAPM : Irfan Helmy
NIM : 015536263
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Sabtu/ 31 Juli 2010

Menyetujui:

Pembimbing II,

(Dr. Sri Listyarini)

NIP. 19610407 198602 2001

Pembimbing I,

(Dr Chairy)

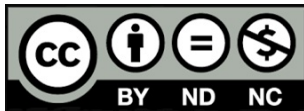
NIDN. 0314026609

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

(Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A)

NIP. 19451007 197302 1001



PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Irfan Helmy

NIM : 015536263

Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan
Kinerja Karyawan PT BSI

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka, pada :

Hari / tanggal : Sabtu/ 31 Juli 2010

Waktu : 10.00 – 12.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji Tesis :

Paken Pandiangan, S.Si, M.Si

Penguji Ahli :

Dr. Mahyus Ekananda S, MM., MSE

Pembimbing I :

Dr. Chairy

Pembimbing II :

Dr. Sri Listyarini

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT sebagai Dzat yang Maha menguasai gerak dan yang menentukan kehidupan, terima kasih ya Allah atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah dan inayah khususnya yang penulis rasakan, sehingga penulis bisa menyelesaikan TAPM ini sesuai dengan target.

Penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT BSI”** diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar magister manajemen di Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Proses penyusunan dan pencapain akhir TAPM ini tidak terlepas dari partisipasi dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, beserta staf
2. Drs. CB. Supartomo, SE. M.Si., selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, beserta staf
3. Paken Pandiangan, S.Si, M.Si., selaku Kepala UPBJJ Batam, beserta staf
4. Dr. Chairy, selaku Dosen Pembimbing I
5. Dr. Sri Listyarini, selaku Dosen Pembimbing II
6. Untuk guru-guru penulis yang telah setia dan ikhlas mengajarkan penulis “membaca” dan mengantarkan penulis salah satunya pada suatu ayat : “Allah

akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat” (QS : Al-Mujadalah : 11).

7. Untuk teman-teman sejati dan para sahabat penulis yang telah membantu memberikan dorongan moril.
8. Yang pertama untuk isteri tercinta “Umi” Dita Amalia yang telah rela berbagi dan menemani penulis dalam setiap keadaan. Untuk amanah dan “malaikat” kecilku Farellino Arkan Fadilah semoga tumbuh sehat soeh dan sempurna sesempurnanya manusia yang diridhoi Allah, “Abah” sayang kalian berdua.
9. Yang utama untuk orang tua tercinta dan keluarga (ma, pa, alm Sepi, adikku almh Gina, adikku Dendi, Keluarga Tiban dan semua kerabat serta semua mendiang yang selalu diberkati, Amiin) semoga Allah memberikan kesempatan kepada penulis untuk membalas semua kebaikan kalian.

Akhirnya dengan sepenuh hati penulis menyerahkan segala-galanya kepada Allah SWT sebagai Dzat yang maha sempurna dan yang menciptakan kesempurnaan, “Rob jadikanlah karya ini sebagai satu titik di lautan ilmu yang bermuara di sisi-Mu , Amiin”. Semoga TAPM ini bermanfaat sebagaimana adanya.

Batam, Juli 2010

Penulis

Irfan Helmy

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	1
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 7
A. Kajian Teori	7
1. Motivasi	7

a. Pengertian Motivasi	7
b. Teori Motivasi	8
c. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja Pegawai ...	16
2. Budaya Organisasi	19
a. Pengertian Budaya Organisasi	19
b. Dimensi Budaya Organisasi	21
c. Peranan Budaya Perusahaan	23
3. Kepuasan Kerja	25
a. Pengertian Kepuasan Kerja	25
b. Variabel Kepuasan Kerja	27
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	28
d. Teori Tentang Kepuasan Kerja	28
4. Kinerja Karyawan	30
a. Pengertian Kinerja Karyawan	30
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	31
c. Pembinaan Kinerja	33
B. Kerangka Berpikir	34
1. Penelitian Terdahulu	34
2. Pengaruh Antar Variabel	37
a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	37
b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	38

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	39
d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	39
e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	40
3. Model dan Hipotesis Penelitian	40
C. Definisi Operasional	43
 BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Desain Penelitian	44
B. Populasi dan Sampel	44
C. Instrumen Penelitian	45
D. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Metode Analisis Data	49
1. Uji Validitas dan Reliabilitas	49
a. Uji Validitas	49
b. Uji Reliabilitas	50
c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	50
2. Uji <i>Outlier</i>	54
3. Uji Asumsi Klasik	54
a. Uji Normalitas	54
b. Uji Multikolinearitas	55

c. Uji Heteroskedastisitas	56
4. Uji Hipotesis	57
a. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)	57
b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	58
c. Uji Signifikansi Individual (Uji t)	58
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	 60
A. Gambaran Umum Perusahaan	60
1. Sejarah Umum Perusahaan	60
2. Tujuan Perusahaan	61
a. <i>Quality Objective</i>	61
b. <i>HSE Objective</i>	62
3. Struktur Organisasi	63
B. Deskripsi Data Responden	64
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	65
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
C. Analisis Deskriptif	67
1. Deskripsi Frekuensi Data	67
a. Analisis Frekuensi Variabel Motivasi	67
b. Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ...	69

c. Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	71
d. Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	73
2. Deskripsi Klasifikasi Skor Data	75
a. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi	76
b. Klasifikasi Skor Data Variabel Budaya Organisasi	76
c. Klasifikasi Skor Data Variabel Kepuasan Kerja ...	77
d. Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja Karyawan	78
D. Uji <i>Outlier</i>	78
a. Uji <i>Univariate Outlier</i>	78
b. Uji <i>Multivariate Outlier</i>	79
E. Uji Asumsi Klasik	80
1. Uji Normalitas	80
a. Pendekatan Grafik	80
b. Pendekatan Kolmogorv Smirnov	82
2. Uji Multikolinearitas	83
3. Uji Heteroskedastisitas	83
F. Uji Hipotesis	85
1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)	86
a. Uji Determinasi Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	87
b. Uji Determinasi Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	

Karyawan	88
2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	89
a. Uji Simultan Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	89
b. Uji Simultan Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	90
3. Uji Signifikansi Individual (Uji t)	91
a. Uji Individual Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	92
b. Uji Individual Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	93
G. Pembahasan Hasil Penelitian	95
1. Hasil Uji Hipotesis	95
2. Analisis Jalur	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
A. Kesimpulan	102
B. Saran	104
1. Saran Untuk PT BSI	104
2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya	105



DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	110

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Tingkat Kenaikan Angka Kesalahan/Kecelakaan Kerja PT
	BSI 3
Tabel 2.1	Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg 12
Tabel 3.1	Matriks Penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja 46
Tabel 3.2	Matriks Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 46
Tabel 3.3	Matriks Penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan 47
Tabel 3.4	Matriks Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 47
Tabel 3.5	Matriks Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 48
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi 51
Tabel 3.7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi 52
Tabel 3.8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja 52

Tabel 3.9	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan	53
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi ...	68
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi	69
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja	71
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan	73
Tabel 4.9	Deskripsi Statistik Skor Data Setiap Variabel	75
Tabel 4.10	Klasifikasi Skor Variabel Motivasi	76
Tabel 4.11	Klasifikasi Skor Variabel Budaya Organisasi	76
Tabel 4.12	Klasifikasi Skor Variabel Kepuasan Kerja	77
Tabel 4.13	Klasifikasi Skor Variabel Kinerja Karyawan	78
Tabel 4.14	Hasil Uji <i>Univariate Outlier</i>	79
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Multivariate Outlier</i>	79
Tabel 4.16	Tingkat Hubungan Antar Variabel	87
Tabel 4.17	Hasil Uji Determinasi Variabel Motivasi dan Budaya	

	Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	87
Tabel 4.18	Hasil uji Determinasi Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	88
Tabel 4.19	Hasil Uji Simultan Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	90
Tabel 4.20	Hasil Uji Simultan Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.21	Hasil Uji Individual Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	92
Tabel 4.22	Hasil Uji Individual Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow	9
Gambar 2.2 Proporsi Kebutuhan yang Terpuaskan	10
Gambar 2.3 Diagram Alir Tahapan Penelitian	41
Gambar 2.4 Model Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT BSI	63
Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	81
Gambar 4.3 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	82
Gambar 4.4 Grafik Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	84
Gambar 4.5 Grafik Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	85
Gambar 4.6 Diagram Jalur Model Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	9

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	110
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi	113
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	114
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	115
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	116
Lampiran 6	Kertas Kerja (Hasil Kuesioner)	117
Lampiran 7	Hasil Uji <i>Univariate Outlier</i>	121
Lampiran 8	Hasil Uji <i>Multivariate Outlier</i>	124
Lampiran 9	Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data	127
Lampiran 10	Analisis Deskriptif – Deskripsi Klasifikasi Skor	134
Lampiran 11	Hasil Uji Kolmogorv Smirnov	135
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinearitas	136
Lampiran 13	Hasil Uji Hipotesis	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Menurut Hasibuan (dalam Prabu, 2005:1) manusia adalah motor penggerak sumber daya yang ada dalam rangka aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan, dalam sebuah perusahaan terdiri dari berbagai individu yang tergolong dari berbagai status berupa pendidikan, jabatan, golongan, pengalaman, jenis kelamin, status perkawinan, serta tingkat usia masing-masing individu tersebut.

Sopiah (2008:13) menyatakan bahwa setiap individu adalah unik, berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya. Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting, dengan memahami perilaku individu yang lain maka kita akan berfikir, bersikap dan bertindak dengan tepat sehingga komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien, dalam organisasi hal ini akan menunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pencapaian kinerja dan produktivitas perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kinerja karyawan oleh karena itu karyawan harus betul-betul diperhatikan, diarahkan dan dirangsang untuk selalu berkembang dinamis dan sejalan dengan tujuan

perusahaan. Pembahasan mengenai masalah kepuasan kerja dan kinerja tentu saja tidak akan terlepas dari sebab dan akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bisa timbul dari motivasi karyawan dan serta budaya perusahaan itu sendiri (Koesmono, 2005:163).

Menurut Hughes *et al*, (dalam Koesmono, 2005:164) motivasi, kepuasan dan kinerja sangat berkaitan erat. Pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting dan dapat memberikan motivasi atau dorongan yaitu masalah kompensasi dan harapan. Kompensasi merupakan bentuk imbal jasa dari perusahaan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya lewat kerja, hal ini selalu dijadikan ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Sebaliknya pemberian kompensasi dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya dinilai tidak adil dan tidak sesuai yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan.

Muljani (2002) menyatakan bahwa persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung sekali. Variabel yang dimaksud adalah budaya dan motivasi. Dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung variabel tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada akhirnya kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Perusahaan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah PT. BSI yang merupakan perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang pelapisan pipa untuk *Oil* dan *Gas*. Jenis pekerjaan yang dilakukan PT BSI termasuk *job order* yang sifatnya tidak kontinyu dan sangat bergantung pada *order* dari *customer*. Sebagai strategi internal, dengan tujuan untuk tetap mempertahankan usaha dan kemampuan bersaing, maka PT BSI menerapkan sistem upah per jam dan bulanan, menerapkan sistem kerja shift, juga merekrut karyawan dengan status tetap dan tidak tetap melalui *out-sourcing* khusus untuk karyawan pada tingkat buruh.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak perusahaan, diketahui bahwa kecenderungan kinerja karyawan pada tingkat buruh menurun. Hal ini salah satunya diindikasikan dengan meningkatnya angka kesalahan atau kecelakaan kerja dibandingkan dengan periode sebelumnya, seperti yang disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.1 Tingkat Kenaikan Angka Kesalahan/Kecelakaan Kerja PT BSI

Periode	% Tingkat kenaikan angka kesalahan/kecelakaan kerja
Quarter 3, 2009	15%
Quarter 4, 2009	31%
Quarter 1, 2010	38%

Sumber : Data perusahaan yang diolah, 2010

Di samping itu pihak perusahaan juga menyebutkan bahwa setiap periode terdapat pengajuan perubahan status kerja karyawan yang diterima oleh bagian

personalia dan kecenderungannya terus meningkat untuk setiap periode. Hal tersebut diindikasikan sebagai timbulnya dorongan karyawan untuk berubah status dan adanya kesenjangan tingkat motivasi dan kepuasan karyawan pada tingkat buruh.

Berdasarkan uraian di atas, sangat penting untuk dianalisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di tingkat buruh. Sehingga pengetahuan dan pemahaman terhadap faktor-faktor penentu yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan harus diidentifikasi secara lebih jelas. Hal ini yang mendorong penulis untuk mengkaji mengenai *"Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT BSI"*

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka disusunlah rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Agar permasalahan yang diteliti lebih terarah, maka perlu dilakukan beberapa pembatasan masalah dan asumsi sebagai berikut :

1. Penelitian dan pengumpulan data dilakukan hanya untuk karyawan tingkat buruh di PT BSI dan tidak melibatkan karyawan pada tingkat staf karena indikasi kecenderungan penurunan kinerja, kesenjangan motivasi dan kesenjangan kepuasan kerja terjadi pada karyawan tingkat buruh saja.
2. Data penelitian yang dikumpulkan merupakan persepsi responden (karyawan tingkat buruh) terhadap pertanyaan masing-masing variabel
3. Penelitian yang dilakukan mengacu pada beberapa penelitian sejenis yang sebelumnya dilakukan
4. Proses pengolahan data dilakukan dengan berbantuan perangkat lunak SPSS 12

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini antara lain :

1. Menguji dan membuktikan hipotesis awal bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Mengetahui besarnya pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT BSI pada tingkat buruh.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan, dengan mengetahui pengaruh antar variabel, maka pihak perusahaan bisa menjadikan informasi tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam upaya merumuskan kebijakan yang lebih baik.
3. Diharapkan dari hasil penelitian ini bisa dijadikan kontribusi dan informasi bagi penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Stanford (dalam Mangkunegara, 2008:93) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Sarwoto (dalam Prabu, 2005:4) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien”.

Sopiah (2008:169-170) menyatakan bahwa pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu :

1) Usaha

Usaha ditunjukkan oleh kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya

2) Kemauan yang kuat

Karakteristik ini ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras maka segala usaha akan dilakukan.

3) Arah atau tujuan

Karakteristik yang ketiga ini berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

b. Teori Motivasi

1) Teori Maslow

Maslow (dalam Mangkunegara, 2008:95) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan tingkat rendah atau yang paling dasar seperti makan, minum, perlindungan fisik, seksual dan lain-lain.
- b) Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.
- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan dan potensi termasuk berpendapat, mengemukakan ide-ide dan memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida berikut :



Sumber: Manajemen sumber daya perusahaan (Mangkunegara, 2008:95)

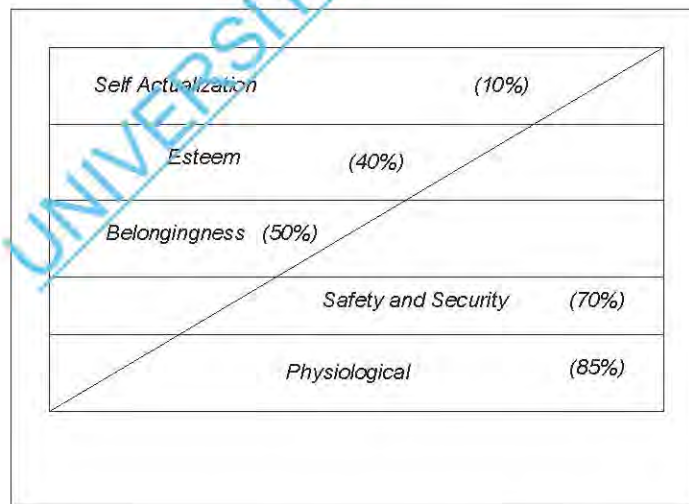
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Menurut Hasibuan (dalam Prabu, 2005:4) hierarki kebutuhan Maslow didasarkan atas hal-hal berikut :

- a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yaitu dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

Menurut Maslow (dalam Mangkunegara, 2008:96) bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri.



Sumber: Manajemen sumber daya perusahaan, Mangkunegara (2008:96)

Gambar 2.2 Proporsi Kebutuhan yang Terpuaskan

2) Teori Herzberg

Herzberg (dalam Prabu, 2005:5) mengembangkan teori motivasi yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” yang membicarakan dua golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu sebagai berikut:

- a) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*factor hygiene*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyaliaan kelompok kerja.
- b) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*), yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg (dalam Prabu, 2005:5), mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif, keduanya itu merupakan segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi. Herzberg (dalam Manullang, 2008:178) berpendapat bahwa rangkaian faktor motivasi melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya, yaitu kandungan kerjanya, prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Sedangkan bila faktor-faktor *hygiene* tersebut diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi jika dibiarkan tidak sehat, maka pegawai hanya akan merasa kecewa atau tidak puas. Faktor *hygiene* ini melukiskan hubungan kerja dengan

konteks atau lingkungan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya. Berikut adalah model motivasi kerja dua faktor Herzberg :

Tabel 2.1 Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg

Faktor <i>Higiene</i>	Motivator
gaji	Kemajuan
Kondisi kerja	Perkembangan
Kebijakan perusahaan	Tanggung jawab
Penyeliaan	Penghargaan
Kelompok kerja	Prestasi
	Pekerjaan itu sendiri

Sumber: Perilaku organisasi, Udai (dalam Prabu, 2005:5)

Herzberg (dalam Prabu, 2005:5) berpendapat bahwa ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu sebagai berikut:

- Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup: perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
- Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
- Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Menurut Herzberg (dalam Manullang, 2008:179) berikut adalah usaha-usaha yang bisa dilakukan agar faktor-faktor motivator memberikan motivasi kepada para bawahan yaitu:

- a) *Achievement*, agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.
- b) *Recognition*, sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan hal-hal berikut :
 - (1) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
 - (2) Memberi surat penghargaan
 - (3) Memberi hadiah berupa uang tunai
 - (4) Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
 - (5) Memberi kenaikan gaji dan promosi
- c) *The work it self*, pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

- d) *Responsibilities*, agar tanggung jawab bisa menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- e) *Advacement*, pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan, agar benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab.

Sedangkan usaha-usaha yang bisa dilakukan untuk menghilangkan kekecewaan bawahan menurut Herzberg (dalam Manullang, 2008:181) adalah sebagai berikut:

- a) *Technical supervision*, supaya pemimpin bisa melakukan pengawasan teknis terhadap bawahan, maka pemimpin harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti latihan atau pendidikan.
- b) *Interpersonal supervision*, hal ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana terdapat kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar hal tersebut tidak menimbulkan kekecewaan bawahan, maka pimpinan harus memiliki hal-hal dibawah ini :

- (1) *Technical skill* (kecakapan teknis)
- (2) *Human skill* (kecakapan kemanusiaan)
- (3) *Conceptual skill* (kecakapan konsepsional)

- c) *Policy* dan administrasi, yang utama dalam hal ini adalah kebijaksanaan personalia, hal ini tidak langsung ditentukan oleh manajer sendiri, kebijakan umumnya ditentukan oleh pimpinan tertinggi dalam perusahaan. Peran manajer adalah memastikan bahwa apa yang menjadi kebijakan benar-benar direalisasikan dan apabila suatu organisasi belum mempunyai kebijakan personalia maka manajer harus berusaha untuk mendesak organisasinya supaya menyusun kebijakan tersebut.
- d) Gaji, masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku di dalam unitnya. Namun demikian manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai dengan pekerjaannya.
- e) Keadaan pekerjaan, manajer dapat berperan berbuat berbagai macam hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih baik.

3) Teori Mc Gregor

Mc Gregor dari Massachusetts *Institute of Technology*, mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan yang dinamakan Teori X dan Teori Y (Manullang, 2008:170-171). Berikut adalah asumsi teori X dan teori Y yang dikemukakan Mc Gregor (dalam Manullang, 2008:170) :

a) Asumsi Teori X

- (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
- (2) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
- (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.
- (4) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological* dan *safety level*).

b) Asumsi Teori Y

- (1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- (2) Pengawasan diri sendiri tidak diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotivasi dengan baik).
- (4) Motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi juga sampai *higher order needs*.

c. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja Pegawai

Berikut adalah beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, (Mangkunegara, 2008:100-101), yaitu sebagai berikut.

- 1) Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- 2) Prinsip komunikasi, pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan jelas supaya pegawai lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3) Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin harus mengakui andil bawahan dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin harus memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, hal ini akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- 5) Prinsip memberi perhatian, apabila pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, maka hal ini akan memotivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Mangkunegara (2008:101-102) menyatakan beberapa teknik memotivasi kerja pegawai antara lain sebagai berikut:

- 1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Tidak mungkin

dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.

2) Teknik komunikasi persuasif, teknik ini merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan sebagai berikut.

- a) Perhatian (*attention*)
- b) Minat (*interest*)
- c) Hasrat (*desire*)
- d) Keputusan (*decision*)
- e) Tindakan (*action*)
- f) Kepuasan (*satisfaction*)

Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut, jika telah timbul minat maka hasrat pegawai akan kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Glaser *et al*, (dalam Koesmono, 2005:167) budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Hofstede (dalam Koesmono, 2005:167) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (dalam Koesmono, 2005:167) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (dalam Koesmono, 2005:167) 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.

Robbins (dalam Sopiah, 2008:128) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Selain itu budaya organisasi dapat diartikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi.
- 2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
- 3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu.
- 4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Menurut Robbins (dalam Sopiah, 2008:128) menyatakan bahwa dari beberapa pendapat di atas nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan menurut Sopiah (2008:128) terdapat sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu :

- 1) Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan
- 2) Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi
- 3) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk

b. Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya organisasi, Robbins (dalam Sopiah, 2008:129) menyatakan bahwa ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal rinci, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja bukan individu-individu
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukan bersantai
- 7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Hofstede mengemukakan empat dimensi budaya (Gibson dalam Sopiah, 2008:130-131), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penghindaran atas ketidakpastian

Merupakan tingkat dimana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk memercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian.

2) Maskulin dan feminim

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan dan keberhasilan materiil. Sedangkan femininitas adalah kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3) Individualisme dan kebersamaan

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme adalah kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.

4) Jarak kekuasaan

Adalah ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini memengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal itu terjadi.

Luthans (dalam Sopiah, 2008:129-130) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yaitu meliputi :

- 1) Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi
- 2) Norma, yaitu standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma adat dan lain-lain.
- 3) Nilai-nilai dominan, yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- 4) Filosofi, yaitu kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya.
- 5) Peraturan-peraturan, yaitu aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi, yaitu keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

c. Peranan Budaya Perusahaan

Menurut Sopiah (2008:135) dalam lingkungan kehidupannya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, perilaku

sosial, atau masyarakat. Hal ini juga terjadi pada anggota organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya didalam organisasi yang kemudian akan menciptakan budaya organisasi.

Heelen dan Hunger (dalam Sopiah, 2008:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
- 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan.
- 3) Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- 4) Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Menurut Sopiah (2008:136-137) pada dasarnya untuk membangun budaya perusahaan yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, berikut adalah tahapan-tahapan pembentukan atau pembangunan budaya perusahaan.

- 1) Seseorang datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
- 2) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok ini memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain hal yang relevan.

- 4) Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Sedangkan pembinaan budaya perusahaan bisa dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut, (Sopiah, 2008:137) :

- 1) Seleksi pegawai yang objektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal lain yang penting.
- 6) Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Koesmono (2005:169) pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena

dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani.

Menurut Dole and Schroeder (dalam Koesmono, 2005:170) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Sedangkan menurut Testa dan Locke (dalam Koesmono, 2005:170) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut Handoko (dalam Handayani dan Suhartini, 2005:39) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Sedangkan pendapat Hoppech dan Vroom (dalam Handayani dan Suhartini, 2005:39) kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sedangkan Robbins (dalam Handayani dan Suhartini, 2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Sopiah (2008:170-171) menyimpulkan kepuasan kerja yang didasarkan dari beberapa teori yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
- 2) Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

- 3) Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan diperoleh dari hasil kerjanya dengan yang sebenarnya diperoleh dari hasil kerja.
- 4) Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.

b. Variabel Kepuasan Kerja

Davis (dalam Mangkunegara, 2008:117-119) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan hal-hal berikut :

- 1) *Turnover*, kepuasan kerja lebih tinggi biasanya dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya memiliki *turnover* lebih tinggi.
- 2) Tingkat ketidakhadiran, pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.
- 3) Umur, ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya sehingga apabila harapan dan realita tidak sesuai akan menyebabkan mereka tidak puas.
- 4) Tingkat pekerjaan, pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

- 5) Ukuran organisasi perusahaan, ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini terjadi karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi pegawai.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2008:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

d. Teori Tentang Kepuasan Kerja

Berikut adalah teori-teori tentang kepuasan kerja, (Mangkunegara, 2008:120-122):

- 1) *Equity theory*, teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen dari teori ini adalah sebagai berikut:
 - a) *Input*, adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, kemampuan, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

- b) *Outcome*, adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi.
- c) *Comparison person* dan *Equity in equity*, adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain.
- 2) *Discrepancy theory*, teori ini dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.
- 3) *Need fulfillment theory*, menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.
- 4) *Social reference group theory*, menurut teori ini kepuasan pegawai tidak bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.
- 5) *Herzberg theory*, menurut teori ini faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas adalah faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan meliputi administrasi, kebijakan

perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

- 6) *Expectancy theory*, teori ini dikembangkan oleh Vroom yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2008:122) menyatakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Waldman (dalam Koesmono, 2005:170) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2008:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (dalam Koesmono, 2005:170) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2008:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005:10-13), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang digolongkan menjadi tiga kelompok sebagai berikut :

1) Kompetensi individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

Kompetensi setiap orang ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu.

- a) Kemampuan dan keterampilan kerja, hal ini dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sedangkan pendidikan

dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia, semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, maka semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya dalam melakukan pekerjaan.

b) Motivasi dan etos kerja, hal ini sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja ini dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

2) Dukungan organisasi, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3) Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan hal-hal berikut, (Simanjuntak, 2005:13) yaitu:

- a) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
- b) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.

- c) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan.
- d) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

c. Pembinaan Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005:19) pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan cara berikut ini :

- 1) Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya serta memahami tanggungjawabnya.
- 2) Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggungjawabnya.
- 3) Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai.
- 4) Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan dan lain-lain.
- 5) Menumbuhkan motivasi dan etos kerja.
- 6) Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

B. Kerangka Berpikir

1. Penelitian Terdahulu

Brahmasari dan Suprayetno (2008) melakukan penelitian terhadap populasi yang terbatas dan homogen di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. Penelitian tersebut bertujuan untuk membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas yaitu motivasi kerja (menggunakan indikator: kebutuhan berprestasi, kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman), kepemimpinan (menggunakan indikator: *telling, selling, participating, delegating*) dan budaya organisasi (menggunakan indikator: nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk relajar, orientasi pada rincian pekerjaan, dan orientasi pada tim); variabel antara yaitu kepuasan kerja (menggunakan indikator: kompensasi, kondisi kerja, sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, dan kesempatan untuk berkembang); dan variabel terikat yaitu kinerja perusahaan (menggunakan indikator: kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan). Sampel yang digunakan sebanyak 325 orang dari 1737 populasi. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa:

- a. Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- e. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- f. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- g. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Prabu (2005) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional kabupaten Muara Enim. Faktor-faktor motivasi dalam penelitian tersebut adalah lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi dan kebutuhan. Hasil penelitian tersebut membuktikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Secara bersama-sama seluruh variabel bebas faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai.
- b. Lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, dan kebutuhan cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Koesmono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan sub sektor pengolahan kayu di lima perusahaan pengolahan kayu di Jawa Timur. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa:

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- c. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- d. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
- e. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
- f. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Handayani dan Suhartini (2005) melakukan penelitian terhadap 95 karyawan pelaksana di lingkungan Badan Pusat Statistik Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja (faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial) terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa :

- a. Faktor-faktor kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Faktor-faktor kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ma'rifah (2005) melakukan penelitian terhadap pekerja sosial Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi (menggunakan indikator: kekuasaan, afiliasi, kompetensi, *reward*, dan *punishment*) dan budaya organisasi (menggunakan indikator: berkaitan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat realitas dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat sifat manusia, hakekat hubungan antar manusia, dan *homogeneity* dan *diversity*) terhadap kinerja pegawai (menggunakan indikator: kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan, kehadiran, dan kerjasama). Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa :

- a. Motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pekerja.
- b. Motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pekerja.

2. Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan konsep teori yang dikemukakan di atas diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikategorikan kedalam motivasi, hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Prabu (2005) juga membuktikan bahwa faktor-faktor motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini juga dibuktikan pada penelitian Koesmono (2005).

Faktor-faktor motivasi seperti kesesuaian gaji dengan pekerjaan dilakukan, pembayaran gaji tepat waktu, tunjangan kesehatan yang memadai, fasilitas keselamatan kerja yang sesuai dengan resiko pekerjaan dan kepastian kelangsungan pekerjaan bagi karyawan tingkat buruh diindikasikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT BSI. Indikasi tersebut didukung oleh pendapat dan data yang diperoleh dari pihak perusahaan bahwa karyawan pada umumnya menaruh perhatian tinggi terhadap masalah gaji dan tunjangan lainnya, juga beberapa pengajuan perubahan status yang kecenderungannya terus meningkat diterima oleh perusahaan, hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor motivasi tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan konsep teori yang dikemukakan di atas diketahui bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, budaya organisasi ini tergolong kedalam faktor luar (eksternal) yang bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Mangkunegara, 2008). Hal ini didukung oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Juga dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005).

Faktor-faktor budaya organisasi seperti, dukungan manajemen, sikap toleransi, orientasi pada pekerjaan dan nilai-nilai organisasi diindikasikan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan akan cenderung merasa puas jika hubungan dengan rekan kerja dan atasan terjalin dengan baik, karyawan akan puas apabila perusahaan menerapkan kebijakan dengan adil.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan konsep teori yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh konsep teori Mangkunegara (2008) yang mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja karyawan ini, ada indikasi bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik yang ditunjukkan melalui disiplin, pencapaian target kerja dan penguasaan terhadap pekerjaan.

Konsep teori dan indikasi tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ma'rifah (2005) juga dibuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan organisasi yang nyaman, dukungan manajemen yang baik dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang baik cenderung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Simanjuntak (2005) berpendapat bahwa selain kompetensi pribadi, dukungan organisasi dan dukungan manajemen juga akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Indikasi dan konsep teori di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2005).

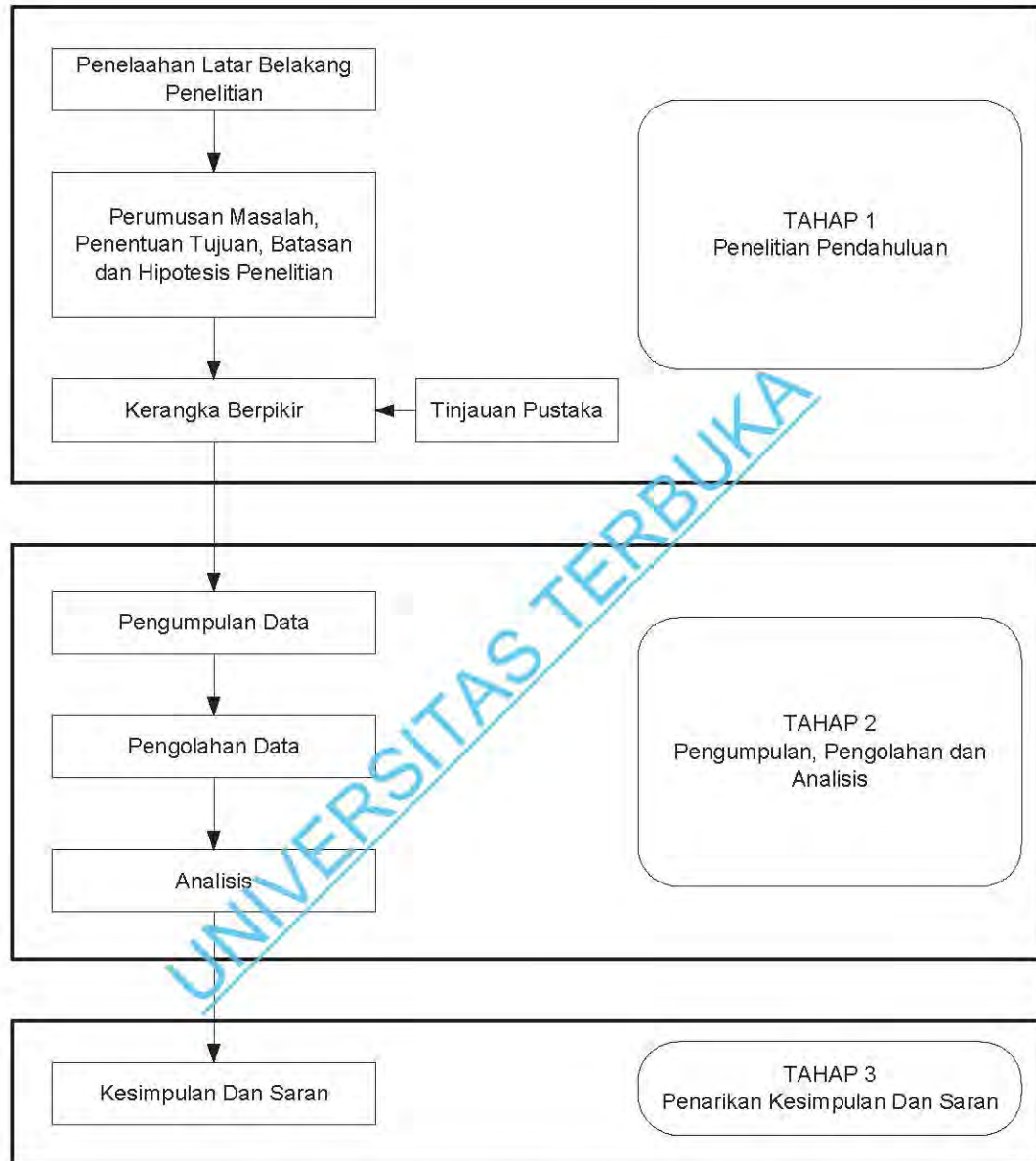
c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor-faktor kepuasan kerja seperti kompensasi, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang, sistem administrasi dan kebijakan perusahaan diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin puas karyawan maka kecenderungannya akan memiliki kinerja yang lebih baik, karena kinerja yang baik akan sulit dicapai oleh karyawan yang tidak merasa puas dalam bekerja. Seperti pendapat yang dikemukakan Simanjuntak (2005) bahwa kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui pemberdayaan karyawan lewat training dan rotasi, melalui peningkatan motivasi dan melalui iklim kerja yang kondusif.

Indikasi dan konsep teori tersebut di atas didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) juga Handayani dan Suhartini (2005) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

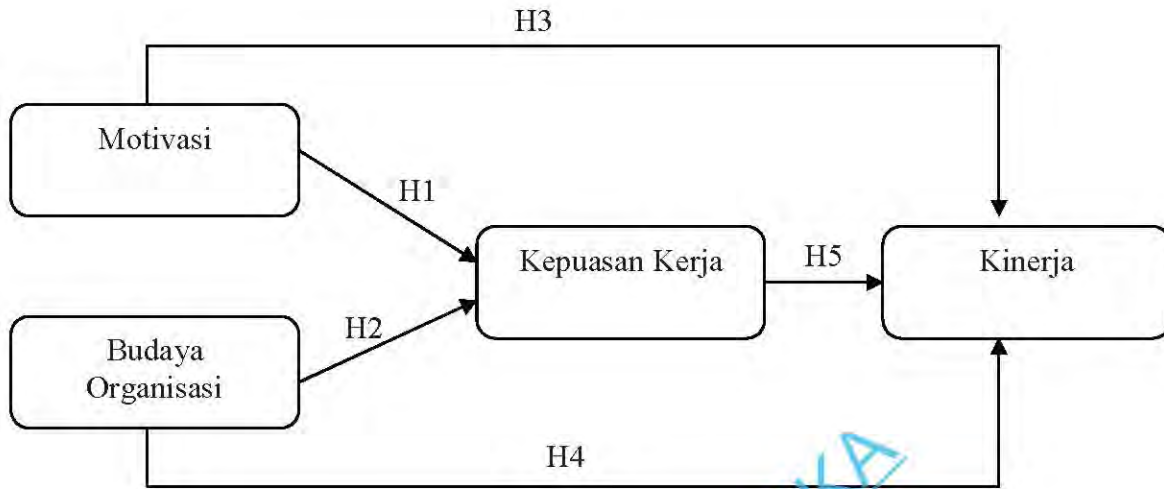
3. Model dan Hipotesis Penelitian

Untuk memberikan arahan yang sistematis dalam melakukan penelitian, maka diperlukan desain penelitian yang menjelaskan tahapan-tahapan yang ditempuh untuk menyelesaikan masalah dari awal sampai akhir. Tahapan-tahapan tersebut digambarkan secara sistematis dalam sebuah diagram alir sebagai berikut:



Gambar 2.3 Diagram Alir Tahapan Penelitian

Sedangkan model hubungan variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan disajikan pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 Model Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap
Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Dari kerangka konseptual di atas maka ditentukan hipotesis awal sebagai berikut:

- H1 : Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2 : Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H3 : Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H4 : Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5 : Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan

C. Definisi Operasional Variabel

Berikut adalah beberapa definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini yang diadaptasi dari definisi variabel yang dikemukakan oleh Koesmono (2005:171-172):

1. Motivasi: Kekuatan atau dorongan yang menyebabkan seseorang untuk melakukan sesuatu.
2. Budaya organisasi: Merupakan ideologi, keyakinan, kebiasaan dan norma-norma yang mengikat dalam suatu organisasi.
3. Kepuasan kerja: Tingkat perasaan individu terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya.
4. Kinerja: Tingkat pencapaian hasil atau prestasi yang diraih karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT BSI, perusahaan yang bergerak dalam bidang pelapisan pipa untuk *Oil* dan *Gas* dan mengambil karyawan tingkat buruh sebagai populasi. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu lima bulan dimulai pada bulan Desember 2009.

Berdasarkan permasalahannya, penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif (*causal comparative research*). Penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Peneliti dapat mengidentifikasi fakta atau peristiwa tersebut sebagai variabel yang dipengaruhi (*dependent*) dan melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi (*independent*) (Indriantoro dan Supomo, 1999:27).

Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan sebab akibat variabel-variabel berikut: motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

B. Populasi dan Sampel

Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode nonprobabilitas *judgement sampling* yaitu metode pemilihan sampel secara tidak

acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999:131). Dalam hal ini peneliti menentukan bahwa sampel hanya terdiri dari karyawan tingkat buruh dan jumlah sampel yang diambil ditentukan dengan persamaan Taro Yamane, (Rakhmat dalam Nitiwijaya, 2007:9) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

- n : Jumlah sampel
N : Jumlah populasi
d : Tingkat presisi (ditentukan 10%)

Jumlah populasi diketahui sebanyak 500 orang, dengan menggunakan persamaan di atas dapat dihitung jumlah sampel yaitu sebanyak 84 orang.

C. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pertanyaan yang berhubungan dengan setiap variabel yang didasarkan pada indikator variabel terkait, untuk selengkapnya variabel, indikator dan instrumen disajikan dalam bentuk matriks penelitian seperti yang terdapat pada Tabel 3.1 s.d Tabel 3.5

Tabel 3.1 Matriks Penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dimensi	Variabel	Indikator	Sumber Data & Instrumen	No. Pertanyaan
Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja	1. Motivasi	- Kebutuhan fisik - Kebutuhan rasa aman - Kebutuhan berprestasi	Sumber data : karyawan tingkat buruh Instrumen : Kuesioner dengan skala <i>likert</i> (4 poin)	1 s.d 7
	2. Kepuasan kerja	- Kompensasi - Kondisi Kerja - Kesempatan untuk berkembang - Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan		16 s.d 24

Sumber : Brahma sari dan Suprayetno (2008)

Tabel 3.2 Matriks Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	1. Budaya organisasi	- Dukungan manajemen - Toleransi - Orientasi pada pekerjaan - Nilai-nilai organisasi	Sumber data : karyawan tingkat buruh Instrumen : Kuesioner dengan skala <i>likert</i> (4 poin)	8 s.d 15
	2. Kepuasan kerja	- Kompensasi - Kondisi Kerja - Kesempatan untuk berkembang - Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan		16 s.d 24

Sumber : Brahma sari dan Suprayetno (2008)

Tabel 3.3 Matriks Penelitian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	1. Motivasi	-Kebutuhan fisik -Kebutuhan rasa aman -Kebutuhan berprestasi	Sumber data : karyawan tingkat buruh Instrumen : Kuesioner dengan skala likert (4 poin)	1 s.d 7
	2. Kinerja karyawan	-Kualitas kerja -Kuantitas kerja -Pengetahuan kerja -Kerjasama		25 s.d 32

Sumber : Ma'rifah (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2008)

Tabel 3.4 Matriks Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	1. Budaya organisasi	-Dukungan manajemen -Toleransi -Orientasi pada pekerjaan -Nilai-nilai organisasi	Sumber data : karyawan tingkat buruh Instrumen : Kuesioner dengan skala likert (4 poin)	8 s.d 13
	2. Kinerja karyawan	-Kualitas kerja -Kuantitas kerja -Pengetahuan kerja -Kerjasama		25 s.d 32

Sumber : Ma'rifah (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2008)

Tabel 3.5 Matriks Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja	- Kompensasi - Kondisi Kerja - Kesempatan untuk berkembang - Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan	Sumber data : karyawan tingkat buruh Instrumen : Kuesioner dengan skala likert (4 poin)	16 s.d 24
	2. Kinerja karyawan	- Kualitas kerja - Kuantitas kerja - Pengetahuan kerja - Kerjasama		25 s.d 32

Sumber : Ma'rifah (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2008)

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, data primer ini secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui metode survei dengan kuesioner. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada kandidat responden, kuesioner tersebut berisi beberapa pertanyaan yang merupakan pertanyaan penelitian.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari jurnal, penelitian sebelumnya dan literatur lain sebagai penunjang penelitian ini.

Untuk tahap pertama jumlah sampel adalah 30 orang dari populasi yang sama atau sejenis, sampel ini kemudian digunakan sebagai sampel *pre test* untuk menguji kualitas instrumen. Kemudian dari populasi yang sama diambil sampel sebanyak 84 orang untuk keperluan pengolahan data.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, uji *outlier*, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002:135). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kevalidan dari alat ukur pengumpulan data yang digunakan dalam mengukur konstruk motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk menguji validitas

konstruk, dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya bila harga korelasi positif dan $r \geq 0.3$ maka butir instrument tersebut dinyatakan valid. Jika menggunakan teknik alpha dalam SPSS, untuk melihat validitas eksternal nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan r tabel (Situmorang *et al*, 2009:36-37).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk dari motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* (handal) jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2002:132).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* yaitu pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban dari pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Nunnally (dalam Ghozali, 2002:133) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk jumlah sampel 30 orang adalah sebagai berikut :

1) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi

Dari 7 item instrumen yang diuji, semuanya valid karena *Corrected Item-Total Correlation* > r tabel (r tabel untuk N 30 = 0,361) dan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen motivasi :

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	20.40	5.903	.741	.904	Valid & reliabel
2	20.27	5.926	.696	.909	Valid & reliabel
3	20.50	6.052	.748	.904	Valid & reliabel
4	20.40	5.766	.809	.897	Valid & reliabel
5	20.37	5.895	.730	.905	Valid & reliabel
6	20.30	5.666	.822	.895	Valid & reliable
7	20.37	6.033	.665	.912	Valid & reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

2) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Dari 8 item instrumen yang diuji, semuanya valid karena *Corrected Item-Total Correlation* > r tabel (r tabel untuk N 30 = 0,361) dan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen budaya organisasi:

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
8	23.40	6.386	.692	.874	Valid & reliabel
9	23.30	6.355	.634	.879	Valid & reliabel
10	23.27	5.926	.819	.860	Valid & reliabel
11	23.30	6.286	.665	.876	Valid & reliabel
12	23.43	6.392	.728	.871	Valid & reliabel
13	23.30	6.355	.634	.879	Valid & reliabel
14	23.27	6.409	.596	.883	Valid & reliabel
15	23.40	6.662	.558	.826	Valid & reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

3) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

Dari 9 item instrumen yang diuji, semuanya valid karena *Corrected Item-Total Correlation* > r tabel (r tabel untuk N 30 = 0,361) dan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen kepuasan kerja:

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
16	25.13	6.464	.618	.954	Valid & reliabel
17	25.03	6.309	.868	.940	Valid & reliabel
18	25.03	6.309	.868	.940	Valid & reliabel
19	25.00	6.276	.799	.944	Valid & reliabel
20	24.97	6.240	.753	.946	Valid & reliabel

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
21	25.07	6.478	.879	.941	Valid & reliabel
22	25.07	6.133	.823	.942	Valid & reliabel
23	25.00	6.276	.799	.944	Valid & reliabel
24	25.03	6.309	.868	.940	Valid & reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

Dari 8 item instrumen yang diuji, semuanya valid karena *Corrected Item-Total Correlation* > r tabel (r tabel untuk N 30 = 0,361) dan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil dari uji validitas dan reliabilitas instrumen kinerja karyawan:

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
25	22.93	6.961	.766	.927	Valid & reliabel
26	22.87	7.016	.602	.937	Valid & reliabel
27	22.87	6.602	.818	.923	Valid & reliabel
28	22.77	6.323	.827	.921	Valid & reliabel
29	22.73	6.409	.758	.927	Valid & reliabel
30	22.80	6.579	.735	.928	Valid & reliabel
31	22.77	6.254	.861	.919	Valid & reliabel
32	22.73	6.271	.823	.922	Valid & reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

2. Uji *Outlier*

Menurut Schwab (2006) *outlier* adalah suatu kasus dimana terdapat suatu data yang menyimpang yang sangat berbeda dari data pada umumnya dari suatu observasi. *Outlier* dibagi menjadi dua yaitu, *univariate outlier* dan *multivariate outlier*.

Univariate outlier adalah suatu kasus penyimpangan data untuk satu variabel. Deteksi terhadap adanya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan cara menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam standar *score* atau disebut juga *Z-score*. Data yang memiliki nilai $Z\text{-score} \geq 3,00$ atau $-3,00 \geq Z\text{-score}$ dikategorikan sebagai *outlier*, (Schwab, 2006).

Multivariate outlier adalah kasus penyimpangan data yang terjadi bila suatu variabel dikombinasikan dengan variabel lain, suatu data dikategorikan *multivariate outlier* bila memiliki probabilitas mahalanobis $D^2 \leq 0.001$, (Schwab, 2006).

3. Uji Asumsi Klasik

Pada penelitian ini, uji asumsi klasik dilakukan melalui uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) keduanya mempunyai distribusi

normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2002:74).

Metode yang handal untuk melihat normalitas adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2002:74-75).

Selain metode di atas, untuk memastikan bahwa data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal, bisa dilakukan dengan pendekatan Kolmogorov Smirnov (1 *sample* KS). Apabila nilai ASymp.Sig > dari nilai signifikan (0,05) maka data berdistribusi normal (Situmorang *et al*, 2009:59-62).

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2002:57).

Menurut Ghozali (2002:57) ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh

variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0.10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Cara lain untuk mengetahui multikolinearitas adalah dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas, jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (> 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2002:69) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan metode grafik plot antara nilai prediksi variable dengan residualnya. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola yang teratur maka diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka “0” pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat, maka akan digunakan analisis metode regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$y = a + b_k x_k + e$$

Dimana :

y : variabel terikat

a : konstanta

b_k : koefisien regresi

x_k : variabel bebas

e : *standard error*

Sebelum nilai konstanta dan koefisien regresi dimasukkan dalam persamaan tersebut, maka harus dilakukan uji hipotesis, dalam penelitian ini uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji R^2 , uji F (uji simultan) dan uji t (uji individual).

a. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Uji R^2 (koefisien determinasi) pada intinya mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat (*dependent*). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Jika nilai R^2 kecil (mendekati nol) berarti kemampuan variabel bebas (*independent*) dalam menjelaskan variabel terikat (*dependent*) sangat terbatas.

Jika nilai R^2 mendekati satu berarti variabel bebas (*independent*) dapat memberikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependent*. Setiap tambahan satu variabel *independent*, maka R^2 pasti akan meningkat oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel *independent* ditambahkan ke dalam model. (Ghozali, 2002:45-46).

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah variabel bebas (*independent*) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Uji F dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi hasil SPSS dengan signifikansi 0,05. Jika signifikansi $F < 0,05$ maka H_0 ditolak. Atau dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2002:44-45).

c. Uji Signifikansi Individual (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas (*independent*) dalam hal ini motivasi dan budaya organisasi secara individual dapat menerangkan variabel terikat (*dependent*). Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi hasil SPSS dengan signifikansi 0,05. H_0 ditolak jika signifikansi $t < 0,05$.

Atau dengan membandingkan nilai statistik t hitung dengan nilai t tabel, bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2002:44).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT BSI merupakan salah satu dari 27 cabang perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang energi yang berfokus pada produk berbasis teknologi untuk industri energi. Perusahaan ini merupakan pemimpin global dalam pengembangan dan pembuatan solusi pelapisan pipa untuk minyak, gas, dan industri air. Dengan pengalaman yang sudah terbukti sejak tahun 1930-an, perusahaan ini merupakan pilihan yang diperhitungkan oleh klien yang bergerak dalam industri energi di seluruh dunia. Perusahaan memiliki team yang profesional, terampil, berpengalaman dan berdedikasi pada teknologi pelapisan pipa dengan jaringan yang paling luas dan cabang strategis terletak di 6 wilayah besar dunia dan dengan pengalaman inovatif yang sudah terbukti. Perusahaan ini telah melapisi pipa di berbagai belahan dunia dan berbagai iklim, lebih banyak dari perusahaan lain sejenis dibidangnya.

PT BSI berdiri sejak tahun 1981 di Indonesia dan memulai operasi sejak 1983 di pulau Batam, seiring dengan perkembangan bisnisnya dan ekspansi yang terus berkembang. PT BSI melakukan relokasi ke wilayah lain masih di Pulau Batam pada tahun 2005 untuk alasan perluasan area karena wilayah tersebut dinilai lebih menunjang kegiatan usaha. PT BSI berlokasi di wilayah yang strategis di kawasan

industri terpadu yang memiliki fasilitas unggulan sehingga sangat menunjang untuk fleksibilitas dan meminimumkan ongkos *transport*.

2. Tujuan Perusahaan

PT BSI adalah pemimpin global dalam industri pelapisan pipa, perusahaan memiliki 27 cabang yang tersebar di 6 wilayah besar di dunia dan ditunjang dengan beberapa *mobile facility* dengan berbagai keunggulan ini, perusahaan bertujuan untuk melayani pelanggan dengan teknologi mutakhir dan kualitas yang berkelas dunia.

a. *Quality Objective*

Perusahaan memiliki manajemen mutu yang sesuai dengan ISO 9001:2000. Hal ini didedikasikan untuk peningkatan berkesinambungan terhadap sistem manajemen mutu, memastikan bahwa semua karyawan memahami, menerapkan dan mempertahankan sistem. Semua divisi telah terintegrasi dengan sistem kontrol kualitas untuk memastikan kesesuaian dengan spesifikasi klien dan standar industri di bidangnya.

Berikut ini adalah *Quality Statement* perusahaan yaitu:

- 1) Perusahaan berkomitmen untuk melengkapi kepuasan pelanggan dan untuk menyediakan produk dan pelayanan yang berkualitas.
- 2) Perusahaan menyadari bahwa penekanan pada kualitas adalah penting untuk keberhasilan, sama pentingnya dengan menjadi daya tarik bagi semua karyawan dan pelanggan.

3) Sasaran mutu Perusahaan akan tercapai di semua lokasi perusahaan dengan mengikuti prinsip-prinsip berikut :

- a) Tanggung jawab untuk kualitas dan kepuasan pelanggan terletak pada seluruh karyawan.
- b) Penerapan sistem industri yang berdasarkan sistem manajemen kualitas.
- c) Identifikasi dan dokumentasi semua kebutuhan pelanggan.
- d) Kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan dan kesesuaian dengan standar yang berlaku.
- e) Menghilangkan ketidaksesuaian.
- f) Komitmen untuk pengekseskusan yang sempurna.

Manajemen dan supervisor di masing-masing divisi dan lokasi harus bertanggung jawab untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen kualitas yang ketat dalam rangka untuk mempertahankan kebijakan ini. Regular audit harus dilaksanakan untuk menentukan kesesuaian dengan sistem manajemen mutu ini. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah semua orang bertanggung jawab untuk kualitas dan pelaksanaan tanpa cacat dalam semua aspek pekerjaan mereka.

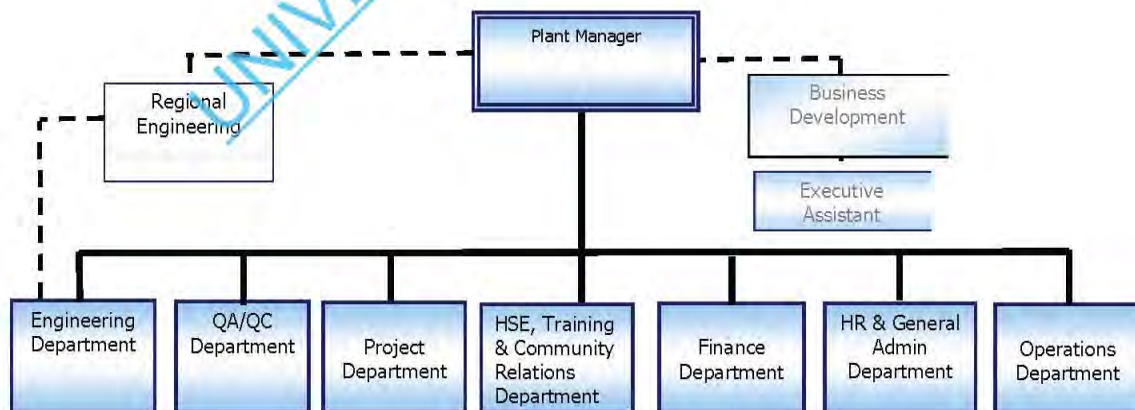
b. HSE (Health Safety and Environment) Objective

Perusahaan berkomitmen untuk menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat untuk semua karyawan, pengunjung dan lingkungan sekitar. Selanjutnya, perlindungan terhadap aspek lingkungan dilibatkan dan ditunjukan dalam semua keputusan bisnis.

Komitmen Perusahaan terhadap keselamatan kerja dipromosikan melalui filsafat bebas Insiden dan Cedera (*incident and injury free/IIF*). Kesehatan, keselamatan dan sistem manajemen lingkungan perusahaan dirancang untuk memberikan panduan yang konsisten dan instruksi untuk operasi global perusahaan. Sistem ini mencapai atau bahkan melebihi semua standar internasional dan dapat dianggap "terbaik di kelasnya". Sistem tersebut sepenuhnya terintegrasi dalam operasi global perusahaan dan bergantung pada teknik kontrol, dokumentasi standar dan perilaku personil untuk mencapai tempat kerja yang IIF.

3. Struktur Organisasi

PT BSI dipimpin oleh seorang Plant Manager yang membawahi beberapa Manajer, untuk lebih lengkapnya struktur organisasi PT BSI bisa dilihat pada Gambar 4.1 seperti berikut:



Sumber : Data Perusahaan, 2010

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT BSI

B. Deskripsi Data Responden

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terhadap karyawan tingkat buruh di PT BSI. Berikut ini adalah deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	%
Pria	79	94.05%
Wanita	5	5.95%
Jumlah	84	100.00%

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden paling banyak adalah Pria yaitu sebanyak 79 orang atau 94.05% dari total responden dan responden wanita sebanyak 5 orang atau 5.95% dari total responden.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	%
19 - 25 th	21	25.00%
26 - 32 th	24	28.57%
33 - 39 th	18	21.43%
> 39 th	21	25.00%
Jumlah	84	100.00%

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden paling banyak memiliki usia 26 – 32 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 28,57% dari total responden, 21 orang atau 25% berusia 19 – 25 tahun, 21 orang atau 25% berusia lebih dari 39 tahun dan sisanya 18 orang atau 21,43% dari total responden berusia 33 – 39 tahun.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	%
<1 th	48	57.14%
1 - 2 th	15	17.86%
3 - 5 th	7	8.33%
> 5 th	14	16.67%
Jumlah	84	100.00%

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden paling banyak memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun yaitu sebanyak 48 orang atau 57,14% dari total responden, 15 orang atau 17,86% memiliki masa kerja 1 – 2 tahun, 14 orang atau 16,67% memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun dan sisanya 7 orang atau 8,33% dari total responden memiliki masa kerja 3 – 5 tahun.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	%
SD	3	3.57%
SMP	8	9.52%
SMA	64	76.19%
D3/S1	9	10.71%
Jumlah	84	100.00%

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden paling banyak memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 64 orang atau 76,19% dari total responden, 9 orang atau 10,71% tingkat pendidikan D3/S1, 8 orang atau 9,52% tingkat pendidikan SMP dan sisanya 3 orang atau 3,57% dari total responden memiliki tingkat pendidikan SD.

C. Analisis Deskriptif

1. Deskripsi Frekuensi Data

Untuk memudahkan dalam mengetahui gambaran frekuensi data secara umum, maka hasil kuesioner ditabulasi berdasarkan pertanyaan dari setiap variabel. Variabel motivasi terdiri dari 7 pertanyaan, variabel budaya organisasi terdiri dari 8 pertanyaan, variabel kepuasan kerja terdiri dari 9 pertanyaan dan variabel kinerja karyawan terdiri dari 8 pertanyaan. Untuk selengkapnya gambaran frekuensi data secara umum dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Frekuensi Variabel Motivasi

Frekuensi jawaban responden untuk variabel motivasi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi

Tanggapan Responden Pertanyaan No.	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1	0	0.0	2	2.4	49	58.3	33	39.3
2	0	0.0	0	0.0	33	39.3	51	60.7
3	0	0.0	2	1.2	39	46.4	44	52.4
4	0	0.0	0	0.0	41	48.8	43	51.2
5	0	0.0	0	0.0	41	48.8	43	51.2
6	0	0.0	0	0.0	42	50.0	42	50.0
7	0	0.0	1	1.2	40	47.6	43	51.2

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.5 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pertanyaan tentang pentingnya gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, 33 orang (39,3%) menjawab sangat setuju, 49 orang (58,3%) menjawab setuju dan sisanya 2 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
- 2) Pertanyaan tentang pentingnya pembayaran gaji tepat waktu, 51 orang (60,7%) menjawab sangat setuju dan sisanya 33 orang (39,3%) menjawab setuju.
- 3) Pertanyaan tentang pentingnya tunjangan kesehatan sesuai dengan resiko pekerjaan, 44 orang (52,4%) menjawab sangat setuju, 39 orang (46,4%) menjawab setuju dan sisanya 2 orang (1,2%) menjawab tidak setuju.
- 4) Pertanyaan tentang pentingnya fasilitas keselamatan kerja sesuai dengan resiko pekerjaan, 43 orang (51,2%) menjawab sangat setuju dan sisanya 41 orang (48,8%) menjawab setuju.

- 5) Pertanyaan tentang pentingnya kepastian kelangsungan kerja di masa yang akan datang, 43 orang (51,2%) menjawab sangat setuju dan sisanya 41 orang (48,8%) menjawab setuju.
- 6) Pertanyaan tentang pentingnya kesempatan berkembang yang diberikan oleh perusahaan, 42 orang (50%) menjawab sangat setuju dan sisanya 42 orang (50%) menjawab setuju.
- 7) Pertanyaan tentang pentingnya penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan adil, 43 orang (51,2%) menjawab sangat setuju, 40 orang (47,6%) menyatakan setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menyatakan tidak setuju.

b. Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Frekuensi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
8	0	0.0	1	1.2	53	63.1	30	35.7
9	0	0.0	0	0.0	59	70.2	25	29.8
10	0	0.0	1	1.2	58	69.0	25	29.8
11	1	1.2	2	2.4	57	67.9	24	28.6
12	0	0.0	8	9.5	59	70.2	17	20.2
13	0	0.0	6	7.1	57	67.9	21	25.0
14	1	1.2	5	6.0	38	45.2	40	47.6
15	0	0.0	0	0.0	63	75.0	21	25.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.6 tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pertanyaan tentang perusahaan menyediakan peralatan kerja sesuai dengan kebutuhan, 30 orang (35,7%) menjawab sangat setuju, 53 orang (63,1%) menjawab setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab tidak setuju.
- 2) Pertanyaan tentang perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyatakan ide/pendapat, 25 orang (29,8%) menjawab sangat setuju dan sisanya 59 orang (70,2%) menjawab setuju.
- 3) Pertanyaan tentang hubungan karyawan dengan rekan kerja terjalin dengan baik, 25 orang (29,8%) menjawab sangat setuju, 58 orang (69,0%) menjawab setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab tidak setuju.
- 4) Pertanyaan tentang hubungan karyawan dengan atasan terjalin dengan baik, 24 orang (28,6%) menjawab sangat setuju, 57 orang (67,9%) menjawab setuju, 2 orang (2,4%) menjawab tidak setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab sangat tidak setuju.
- 5) Pertanyaan tentang perusahaan selalu melibatkan karyawan dalam membuat kebijakan, 17 orang (20,2%) menjawab sangat setuju, 59 orang (70,2%) menjawab setuju dan sisanya 8 orang (9,5%) menjawab tidak setuju.
- 6) Pertanyaan tentang perusahaan tidak pernah mempersoalkan hal-hal yang bersifat pribadi, 21 orang (25,0%) menjawab sangat setuju, 57 orang (67,9%) menjawab setuju dan sisanya 6 orang (7,1%) menjawab tidak setuju.
- 7) Pertanyaan tentang perusahaan menerapkan kebijakan dan peraturan dengan adil tanpa pandang jabatan, 40 orang (47,6%) menjawab sangat setuju, 38 orang

(45,2%) menjawab setuju, 5 orang (6,0%) menjawab tidak setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab sangat tidak setuju.

- 8) Pertanyaan tentang karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan SOP, 21 orang (25%) menjawab sangat setuju dan sisanya 63 orang (75%) menjawab setuju.

c. Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
16	3	3.6	29	34.5	41	48.8	11	13.1
17	7	8.3	28	33.3	39	46.4	10	11.9
18	0	0.0	1	1.2	71	84.5	12	14.3
19	0	0.0	0	0.0	71	84.5	13	15.5
20	0	0.0	7	8.3	64	76.2	13	15.5
21	0	0.0	17	20.2	58	69.0	9	10.7
22	0	0.0	17	20.2	61	72.6	6	7.1
23	1	1.2	18	21.4	57	67.9	8	9.5
24	0	0.0	14	16.7	61	72.6	9	10.7

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.7 tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan, 11 orang (13,1%) menjawab sangat setuju, 41 orang (48,8%)

menjawab setuju, 29 orang (34,5%) menjawab tidak setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab sangat tidak setuju.

- 2) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan bonus yang diberikan oleh perusahaan, 10 orang (11,29%) menjawab sangat setuju, 39 orang (46,4%) menjawab setuju, 28 orang (33,3%) menjawab tidak setuju dan sisanya 7 orang (8,3%) menjawab sangat tidak setuju.
- 3) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan lingkungan kerjanya, 12 orang (14,3%) menjawab sangat setuju, 71 orang (84,5%) menjawab setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab tidak setuju.
- 4) Pertanyaan tentang karyawan menikmati bekerja dengan rekan kerjanya, 13 orang (15,5%) menjawab sangat setuju dan sisanya 71 orang (84,5%) menjawab setuju.
- 5) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan program training yang diberikan, 13 orang (15,5%) menjawab sangat setuju, 64 orang (76,2%) menjawab setuju dan sisanya 7 orang (8,3%) menjawab tidak setuju.
- 6) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan kesempatan promosi yang diberikan, 9 orang (10,7%) menjawab sangat setuju, 58 orang (69,0%) menjawab setuju dan sisanya 17 orang (20,2%) menjawab tidak setuju.
- 7) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan sistem administrasi di perusahaan, 6 orang (7,1%) menjawab sangat setuju, 61 orang (72,6%) menjawab setuju dan sisanya 17 orang (20,2%) menjawab tidak setuju.

- 8) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan jenjang karir di perusahaan, 8 orang (9,5%) menjawab sangat setuju, 57 orang (67,9%) menjawab setuju, 18 orang (21,4%) menjawab tidak setuju dan sisanya 1 orang (1,2%) menjawab sangat tidak setuju.
- 9) Pertanyaan tentang karyawan puas dengan penerapan sistem penghargaan dan hukuman di perusahaan, 9 orang (10,7%) menjawab sangat setuju, 61 orang (72,6%) menjawab setuju dan sisanya 14 orang (16,7%) menjawab tidak setuju.

d. Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Frekuensi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Tanggapan Responden	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
25	0	0.0	0	0.0	69	82.1	15	17.9
26	0	0.0	0	0.0	65	77.4	19	22.6
27	0	0.0	5	6.0	62	73.8	17	20.2
28	0	0.0	0	0.0	50	59.5	34	40.5
29	0	0.0	0	0.0	53	63.1	31	36.9
30	0	0.0	0	0.0	55	65.5	29	34.5
31	0	0.0	0	0.0	54	64.3	30	35.7
32	0	0.0	0	0.0	50	59.5	34	40.5

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.8 tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pertanyaan tentang karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas-tugas sesuai jadwal, 15 orang (17,9%) menjawab sangat setuju dan sisanya 69 orang (82,1%) menjawab setuju.
- 2) Pertanyaan tentang karyawan meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, 19 orang (22,6%) menjawab sangat setuju dan sisanya 65 orang (77,4%) menjawab setuju.
- 3) Pertanyaan tentang karyawan bekerja sesuai target yang telah ditentukan, 17 orang (20,2%) menjawab sangat setuju, 62 orang (73,8%) menjawab setuju dan sisanya 5 orang (6,0%) menjawab tidak setuju.
- 4) Pertanyaan tentang karyawan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, 34 orang (40,5%) menjawab sangat setuju dan sisanya 50 orang (59,5%) menjawab setuju.
- 5) Pertanyaan tentang karyawan mematuhi tujuh aturan keselamatan kerja, 31 orang (36,9%) menjawab sangat setuju sisanya 53 orang (63,1%) menjawab setuju.
- 6) Pertanyaan tentang karyawan menguasai apa yang dikerjakan, 29 orang (34,5%) menjawab sangat setuju dan sisanya 55 orang (65,5%) menjawab setuju.
- 7) Pertanyaan tentang karyawan bersedia melibatkan diri dalam kerja tim, 30 orang (35,7%) menjawab sangat setuju dan sisanya 54 orang (64,3%) menjawab setuju.
- 8) Pertanyaan tentang bahwa karyawan merupakan bagian dari tim, 34 orang (40,5%) menjawab sangat setuju dan sisanya 50 orang (59,5%) menjawab setuju.

2. Deskripsi Klasifikasi Skor Data

Untuk memudahkan dalam mengetahui gambaran klasifikasi skor data untuk setiap variabel, maka hasil kuesioner ditabulasi berdasarkan variabel. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Deskripsi Statistik Skor Data Setiap Variabel

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	84	20.00	28.00	24.5119	2.59979
Budaya	84	20.00	32.00	26.0952	2.87749
Kepuasan	84	19.00	36.00	26.2619	3.67381
Kinerja	84	23.00	32.00	26.4286	2.89697
Valid N (listwise)	84				

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Klasifikasi skor data ditentukan menjadi tiga kelompok yaitu kategori tingkat tinggi, kategori tingkat sedang dan kategori tingkat rendah dengan rentang sebagai berikut (Siahaan, 2008).

Kategori tingkat tinggi : Skor $> (\text{Mean} + \text{Std Deviasi})$

Kategori tingkat sedang : $(\text{Mean} - \text{Std Deviasi}) < \text{Skor} < (\text{Mean} + \text{Std Deviasi})$

Kategori tingkat rendah : Skor $< (\text{Mean} - \text{Std Deviasi})$

Klasifikasi skor dilakukan untuk masing-masing variabel, untuk selengkapnya sebagai berikut:

a. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi

Berikut adalah klasifikasi skor variabel motivasi yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.10 Klasifikasi Skor Variabel Motivasi

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	> 27,11169	16	19.0
Sedang	21,91211 - 27,11169	51	60.7
Rendah	< 21,91211	17	20.2
Jumlah		84	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 16 orang (19,0%), yang termasuk kategori sedang 51 orang (60,7%) dan yang termasuk kategori rendah 17 orang (20,2%)

b. Klasifikasi Skor Data Variabel Budaya Organisasi

Berikut adalah klasifikasi skor variabel budaya organisasi yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.11 Klasifikasi Skor Variabel Budaya Organisasi

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	> 28,97269	19	22.6
Sedang	23,21771 - 28,97269	56	66.7
Rendah	< 23,21771	9	10.7
Jumlah		84	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 19 orang (22,6%), kategori sedang 56 orang (66,7%) dan yang termasuk kategori rendah 9 orang (10,7%).

c. Klasifikasi Skor Data Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah klasifikasi skor variabel kepuasan kerja yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.12 Klasifikasi Skor Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	$> 29,93571$	10	11.9
Sedang	$22,58809 - 29,93571$	64	76.2
Rendah	$< 22,58809$	10	11.9
Jumlah		84	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.12 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 10 orang (11,9%), yang termasuk kategori sedang 64 orang (76,2%) dan yang termasuk kategori rendah 10 orang (11,9%).

d. Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah klasifikasi skor variabel kinerja karyawan yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.13 Klasifikasi Skor Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	$> 29,32557$	16	19.0
Sedang	$23,53163 - 29,32557$	67	79.8
Rendah	$< 23,53163$	1	1.2
Jumlah		84	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 16 orang (19,0%), yang termasuk kategori sedang 67 orang (79,8%) dan yang termasuk kategori rendah 1 orang (1,2%).

D. Uji Outlier

Untuk mengetahui ada tidaknya data yang menyimpang, maka dilakukan uji *outlier*, baik untuk individu variabel (*univariate*) atau setelah variabel dikombinasikan dengan variabel lain (*multivariate*). Berikut adalah hasil uji outlier tersebut:

1. Uji *Univariate Outlier*

Hasil uji *univariate outlier* ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.14 Hasil Uji *Univariate Outlier*

Variabel	Nilai Z- Score	
	Min	Max
Motivasi	-1,735	1,342
Budaya Organisasi	-2,118	2,052
Kepuasan Kerja	-1,977	2,651
Kinerja Karyawan	-1,184	1,923

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak ada nilai $Z\text{-score} \geq 3,00$ atau $-3,00 \geq Z\text{-score}$ sehingga tidak ada data yang dikategorikan *univariate outlier*.

2. Uji *Multivariate Outlier*

Hasil uji *multivariate outlier* ditunjukkan dalam Tabel 4.15, dimana X_1 (motivasi), X_2 (budaya organisasi), X_3 (kepuasan kerja), Y (kinerja karyawan) MAH (mahalanobis) dan P MAH (probabilitas mahalanobis).

Tabel 4.15 Hasil Uji *Multivariate Outlier*

Model Hubungan	Nilai Min P- MAH
X_1, X_2, X_3	0,03
X_1, X_2, X_3, Y	0,01

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak ada nilai $0,001 \geq P\text{ MAH}$ sehingga tidak ada data yang dikategorikan *multivariate outlier*.

E. Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas, berikut adalah hasil dari uji asumsi klasik tersebut.

1. Uji Normalitas

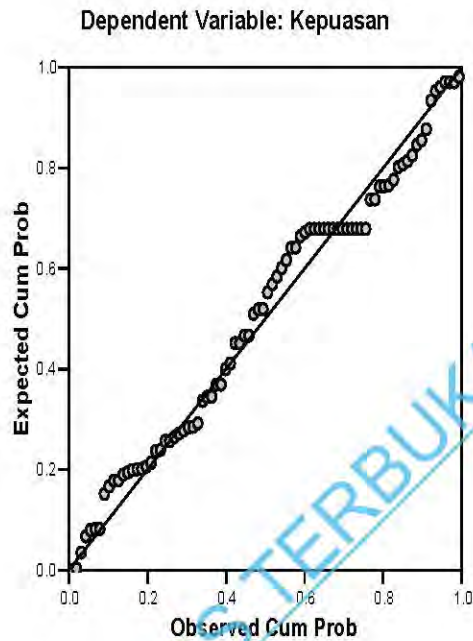
Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan sebagai berikut:

a. Pendekatan Grafik

Uji normalitas dilakukan untuk pengaruh variabel bebas motivasi dan budaya organisasi dengan variabel terikat kepuasan kerja dan pengaruh variabel bebas motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan variabel terikat kinerja karyawan. Hasil uji normalitas variabel bebas motivasi dan budaya organisasi terhadap variabel terikat kepuasan ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Dari *scatter plot* Gambar 4.2 dapat terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

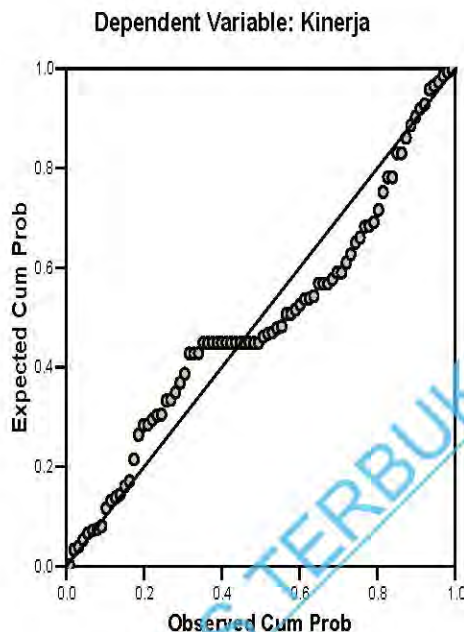


Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari uji normalitas variabel bebas motivasi, budaya organisasi dan kepuasan terhadap variabel terikat kinerja ditunjukkan pada Gambar 4.3. Dari *scatter plot* Gambar 4.3 terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.3 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

b. Pendekatan Kolmogorv Smirnov

Untuk memastikan bahwa data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji Kolmogorv Smirnov. Dari hasil uji Kolmogorv Smirnov untuk pengaruh variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, diketahui bahwa nilai Asymp. Sig ($0,604$) $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dan hasil uji Kolmogorv Smirnov untuk pengaruh variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diketahui

bahwa nilai Asymp. Sig ($0,161$) $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

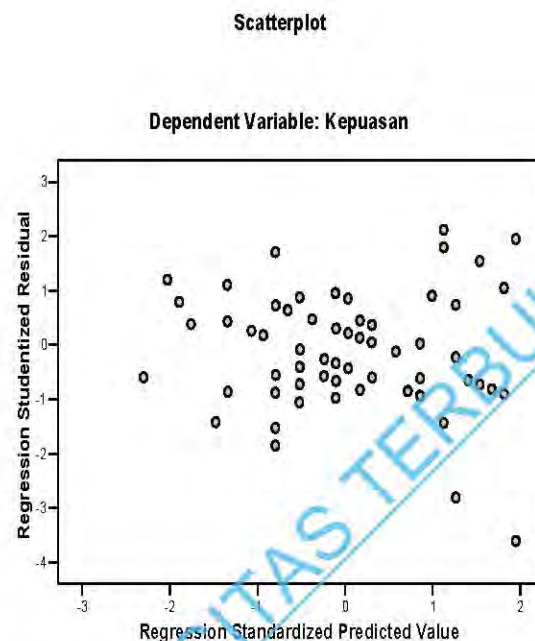
Untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikat, maka dilakukan uji multikolinearitas. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas. Dari hasil uji multikolinearitas untuk pengaruh variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, diketahui bahwa nilai VIF $1,646$ (< 10), nilai *tolerance* $0,608$ ($> 0,1$) dan nilai korelasi minimum $-0,626$ dan korelasi maksimum $0,029$ ($< 0,9$), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas.

Dari hasil uji multikolinearitas untuk pengaruh variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, diketahui bahwa nilai VIF minimum $1,385$ dan VIF maksimum $2,186$ (< 10), nilai *tolerance* minimum $0,457$ dan nilai *tolerance* maksimum $0,722$ ($> 0,1$) dan nilai korelasi minimum $-0,621$ dan korelasi maksimum $0,172$ ($< 0,9$), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain maka dilakukan uji heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah

dengan metode grafik plot. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas variabel motivasi, budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja:



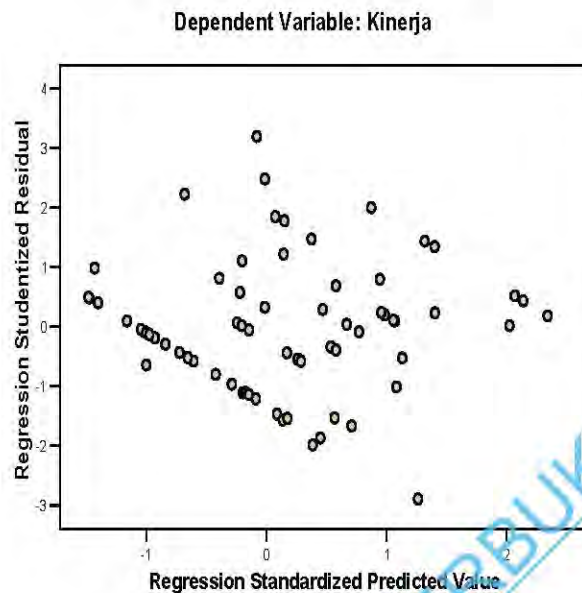
Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.4 Grafik Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari *scatter plot* di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.

Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan:

Scatterplot



Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.5 Grafik Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari *scatter plot* di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.

F. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui bagaimana variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas maka digunakan analisis regresi linear. Karena jumlah variabel bebas lebih dari satu maka dalam hal ini analisis penelitian menggunakan regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e$$

Dimana :

y : Kinerja karyawan

a : Konstanta

b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi

x_1 : Motivasi

x_2 : Budaya Organisasi

x_3 : Kepuasan kerja

e : *standard error*

Untuk menentukan nilai konstanta dan koefisien regresi dilakukan melalui uji R^2 (uji determinasi), uji F (uji simultan) dan uji t (uji individual).

1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Melalui uji koefisien determinasi ini akan dianalisis nilai R dan nilai R^2 dimana nilai R menunjukkan tingkat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dimana tingkat hubungan variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Tingkat Hubungan Antar Variabel

Nilai R	Interpretasi
0,0 - 0,19	Sangat Tidak Erat
0,2 - 0,39	Tidak Erat
0,4 - 0,59	Cukup Erat
0,6 - 0,79	Erat
0,8 - 0,99	Sangat Erat

Sumber : Situmorang *et al*, (2009)

a. Uji Determinasi Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah hasil uji determinasi variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.17 Hasil Uji Determinasi Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527(a)	.278	.260	3.16026

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

b Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.17 diketahui bahwa nilai R adalah 0,527, berarti hubungan antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 52,7% artinya hubungannya cukup erat. Sedangkan nilai *Adjusted R*² sebesar 0,260,

berarti 26,0% faktor-faktor kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi dan budaya organisasi dan sisanya 74,0% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Uji Determinasi Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji determinasi variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.18 Hasil Uji Determinasi Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774(a)	.598	.583	1.86992

a Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi, Budaya

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.18 diketahui bahwa nilai R adalah 0,774, berarti hubungan antara motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 77,4% artinya hubungannya erat. Sedangkan nilai *Adjusted R*² sebesar 0,583, berarti 58,3% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi,

budaya organisasi dan kepuasan kerja dan sisanya 41.7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi hasil SPSS dengan signifikansi 0,05. Jika signifikansi $F < 0,05$ maka H_0 ditolak. Atau dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, Ghazali (2002:44-45).

Nilai F_{tabel} diperoleh dari nilai tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan sebagai berikut, Sarwono (2006:178):

Numerator: Jumlah variabel - 1

Denominator: Jumlah sampel - 4

a. Uji Simultan Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap

Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah hasil uji F (uji simultan) variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.19 Hasil Uji Simultan Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi
Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311.270	2	155.635	15.583	.000(a)
	Residual	808.968	81	9.987		
	Total	1120.238	83			

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

b Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai F_{hitung} adalah 15,583. Sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 3,10. Karena nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} ($15,583 > F_{tabel}$ (3,12) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variabel bebas (motivasi dan budaya organisasi) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja).

b. Uji Simultan Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji F (uji simultan) variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.20 Hasil Uji Simultan Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	416.842	3	138.947	39.738	.000(a)
	Residual	279.729	80	3.497		
	Total	696.571	83			

a Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi, Budaya

b Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.20 diketahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai F_{hitung} adalah 39,738. Sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 2,72. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai F_{hitung} (39,738) > F_{tabel} (2,73) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variabel bebas (motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

3. Uji Signifikansi Individual (Uji t)

Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi hasil SPSS dengan signifikansi 0,05. H_0 ditolak jika signifikansi $t < 0,05$. Atau dengan membandingkan nilai statistik t hitung dengan nilai t tabel, bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2002:44).

Nilai t_{tabel} diperoleh dari nilai tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dimana $DK = \text{jumlah sampel} - 2$ (Sarwono, 2006:180).

a. Uji Individual Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap

Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah hasil uji t (uji individual) variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.21 Hasil Uji Individual Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.021	3.577		3.360	.001
	Motivasi	-.268	.171	-.190	-1.568	.121
	Budaya	.798	.155	.625	5.159	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.21 dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk variabel motivasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,121 dan nilai t_{hitung} adalah -1,568. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,121) > 0,05 dan nilai t_{hitung} (-1,568) < t_{tabel} (1,990) maka H_0 diterima dan H_A ditolak hal ini

berarti variabel motivasi secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- 2) Untuk variabel budaya organisasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai t_{hitung} adalah 5,159. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,000) $< 0,05$ dan nilai t_{hitung} (5,159) $> t_{tabel}$ (1,990) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variabel budaya organisasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

b. Uji Individual Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji t (uji individual) variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.22 Hasil Uji Individual Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.921	2.259		.850	.398
	Motivasi	.619	.103	.556	6.022	.000
	Budaya	.098	.105	.097	.927	.357
	Kepuasan	.258	.066	.327	3.928	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.22 dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk variabel motivasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai t_{hitung} adalah 6,022. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai t_{hitung} (6,022) > t_{tabel} (1,990) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variabel motivasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- 2) Untuk variabel budaya organisasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,357 dan nilai t_{hitung} adalah 0,927. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,357) > 0,05 dan nilai t_{hitung} (0,927) < t_{tabel} (1,990) maka H_0 diterima dan H_A ditolak hal ini berarti variabel budaya organisasi secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- 3) Untuk variabel kepuasan kerja secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai t_{hitung} adalah 3,928. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai t_{hitung} (3,928) > t_{tabel} (1,990) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variabel kepuasan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas maka dapat dijelaskan bahwa motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja artinya jika variabel motivasi dan budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan.

Motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya jika variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan.

Motivasi secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien $-0,268$ artinya jika variabel motivasi ditingkatkan maka kepuasan kerja tidak akan meningkat dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya konstan. Dengan demikian faktor-faktor motivasi yang dibahas dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini dimungkinkan karena karyawan merasa bahwa faktor-faktor motivasi yang dibahas dalam penelitian ini dan yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai standar dan dijamin oleh peraturan ketenagakerjaan setempat sehingga karyawan tidak merasa ada kendala mengenai hal tersebut. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja yang sebelumnya dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) dan Koesmono (2005).

Budaya organisasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,798 artinya jika variabel budaya organisasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penunjang terhadap kepuasan kerja, suasana kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang harmonis menunjang terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang sebelumnya dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) dan penelitian Koesmono (2005).

Motivasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,619 artinya jika variabel motivasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hal ini bisa terjadi misalnya karyawan rajin bekerja dan berprestasi salah satunya karena termotivasi oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan oleh Koesmono (2005) dan Ma'rifah (2005).

Budaya organisasi secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,098 artinya jika variabel budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan tidak akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hal ini bisa terjadi kemungkinan karena karyawan pada tingkat buruh pada umumnya bekerja di lapangan sebagai pelaksana yang bekerja sesuai dengan perintah dan prosedur baku sehingga hal-hal lain yang menyangkut

budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan oleh Koesmono (2005) dan Ma'rifah (2005).

Kepuasan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,258 artinya jika variabel kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hal ini berarti secara umum kepuasan kerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan oleh Koesmono (2005) dan Handayani dan Suhartini (2005).

Dari hasil uji hipotesis diatas maka persamaan regresi linear pada penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut :

$$X_3 = 12,021 - 0,268 X_1 + 0,798 X_2 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = 1,921 + 0,619 X_1 + 0,098 X_2 + 0,258 X_3 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

Y : Kinerja karyawan

X₁ : Motivasi

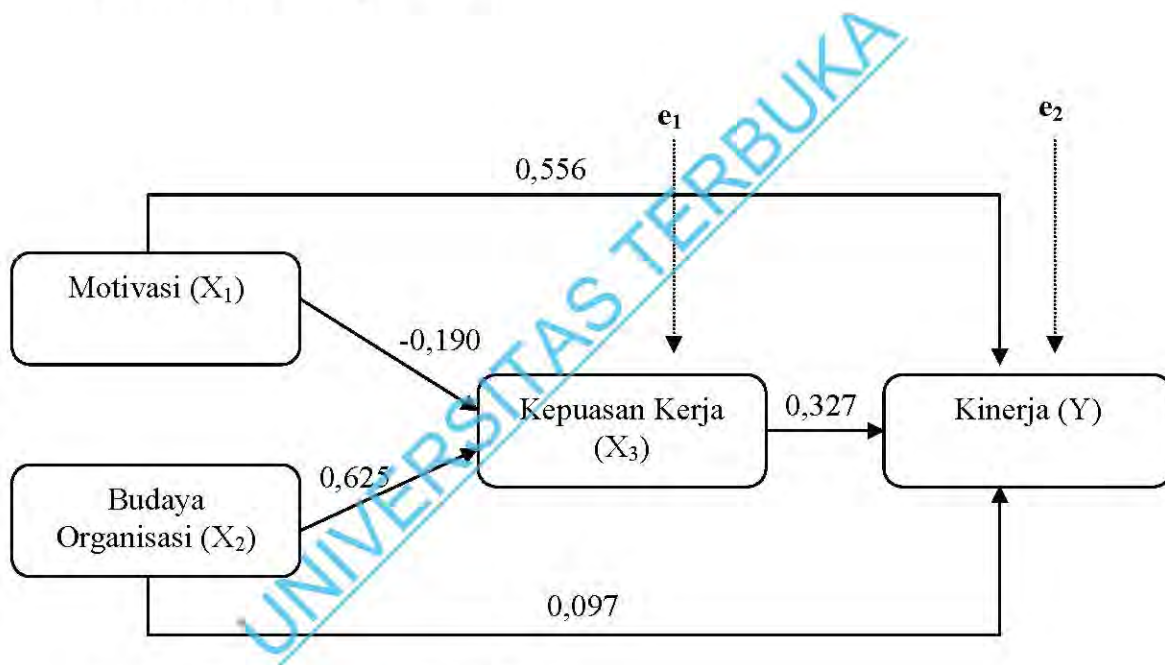
X₂ : Budaya Organisasi

X₃ : Kepuasan kerja

e : *standard error*

2. Analisis Jalur

Dari hasil uji hipotesis di atas maka dapat dibuat diagram jalur model pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT BSI, sebagai berikut:



Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Gambar 4.6 Diagram Jalur Model Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Persamaan struktural model adalah sebagai berikut :

Substruktur (1) : $X_3 = -0,190X_1 + 0,625X_2 + e_1$

Substruktur (2) : $Y = 0,558X_1 + 0,097X_2 + 0,327X_3 + e_2$

Dari model dan persamaan substruktural diatas dapat dihitung besarnya pengaruh antar variabel sebagai berikut:

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

- 1) Pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja

$$\text{Direct Effect } (X_1 \rightarrow X_3): -0,190$$

- 2) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$$\text{Direct Effect } (X_2 \rightarrow X_3): 0,625$$

- 3) Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan

$$\text{Direct Effect } (X_1 \rightarrow Y): 0,556$$

- 4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$\text{Direct Effect } (X_2 \rightarrow Y): 0,097$$

- 5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$\text{Direct Effect } (X_3 \rightarrow Y): 0,327$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

- 1) Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$\text{Indirect Effect } (X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y) : (-0,190 \times 0,327) = -0,062$$

Artinya jika motivasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan menurun dan akan mengakibatkan kinerja karyawan tidak akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.

- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$\text{Indirect Effect } (X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y) : (0,625 \times 0,327) = 0,204$$

Artinya jika budaya organisasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat dan akan mengakibatkan kinerja karyawan juga akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

- 1) Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$\text{Total Effect} : (-0,190 + (-0,062)) = -0,252$$

- 2) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$\text{Total Effect} : 0,625 + 0,204 = 0,829$$

- 3) Pengaruh variabel motivasi dan budaya organisasi secara gabungan terhadap kepuasan kerja adalah 0,260 (26,0%)
- 4) Pengaruh variabel lain di luar model terhadap kepuasan kerja sebesar 74,0%

- 5) Pengaruh variabel motivasi, budaya kerja dan kepuasan kerja secara gabungan terhadap kinerja karyawan adalah 0,583 (58,3%)
- 6) Pengaruh variabel lain di luar model terhadap kinerja karyawan adalah 41,7%

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data yang dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti hipotesis awal (H1) tidak terbukti dan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja yang sebelumnya dilakukan.
2. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti hipotesis awal (H2) terbukti dan hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang sebelumnya dilakukan.
3. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti hipotesis awal (H3) terbukti dan hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan.

4. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti hipotesis awal (H4) tidak terbukti dan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan.
5. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti hipotesis awal (H5) terbukti dan hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan.
6. Besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar -0,190, besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,556 dan besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,062, berarti hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
7. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,625, besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,097 dan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,204, berarti hubungan yang sebenarnya adalah hubungan tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

8. Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,327.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat dirumuskan beberapa saran untuk pihak perusahaan (PT BSI) dan untuk peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Saran Untuk PT BSI

- a. Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga pihak perusahaan bisa mengabaikan faktor motivasi dalam hal hubungannya dengan kepuasan kerja.
- b. Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga pihak perusahaan harus memperhatikan faktor budaya organisasi dalam hal hubungannya dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu hal-hal yang berhubungan dengan faktor-faktor budaya organisasi harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama untuk hal-hal tentang hubungan karyawan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, keterlibatan karyawan dalam hal pembuatan kebijakan, tentang hal-hal yang bersifat pribadi dan tentang penerapan kebijakan dan peraturan. dari hasil respon yang ada diketahui masih ada beberapa karyawan yang menilai belum setuju bahkan sangat tidak setuju walaupun jumlahnya sedikit, hal ini merupakan indikasi bagi pihak

perusahaan untuk harus lebih memperhatikan dan meninjau ulang kebijakan yang ada supaya bisa mendapatkan penilaian lebih baik dimata karyawan.

- c. Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu faktor-faktor yang mendukung motivasi ini harus diperhatikan oleh pihak perusahaan terutama masalah gaji, fasilitas keselamatan kerja, kepastian kelangsungan pekerjaan dan kesempatan berkembang yang dianggap sangat penting oleh sebagian besar karyawan.
- d. Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga pihak perusahaan bisa mengabaikan faktor budaya organisasi dalam hal hubungannya dengan kinerja karyawan.
- e. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama masalah gaji. Masih banyak karyawan yang merasa belum puas dengan gaji yang diterima, termasuk bonus, lingkungan kerja, program training, kesempatan promosi, sistem administrasi, jenjang karir dan penerapan sistem penghargaan dan hukuman, masih ada sebagian karyawan yang merasa belum puas.

2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Perlu dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan karena dari penelitian ini diketahui

bahwa masih ada 74,0% faktor lain diluar model yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan ada 41,7% faktor lain diluar model yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya kepemimpinan dan komitmen.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(10), No. 2, 124-135.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Menggunakan SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Handayani, M. W. & Suhartini. (2005). Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di Lingkungan Badan Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen*.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(7), No. 2, 170-188.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2008). *Manajemen Personalia*: Gadjah Mada University Press.

- Maarifah, D. (2005). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Airlangga*, Surabaya.
- Muljani, N. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(4), No. 2, 108-122.
- Nitiwijaya, Y. S. (2007). Perbandingan Biaya Penerimaan dan Keuntungan Usaha Padi Sawah Sistem Pengendalian Hama Terpadu Dengan Sistem Non Pengendalian Terpadu, *Jurnal AGRIJATI*, V(6), No. 1, Desember.
- Prabu, A. (2005). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Browijaya*, V(3), No. 6, Desember.
- Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : C.V ANDI Offset.
- Schwab. (2006). Detecting Outliers, Data Analysis & Computers II. Diambil 4 Mei 2010, dari situs World Wide Web http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2006/SolvingProblems/DetectingOutliers_spring2006.ppt.
- Siahaan, J. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga. *Tugas Akhir Program Magister Universitas Terbuka*, Jakarta.

Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Situmorang, S. H., Dalimunthe, D. J., Muda, I., Lufti, M., & Syahyunan. (2009). *Analisis Data Penelitian (Menggunakan Program SPSS)*. Medan : USU Press.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN

Responden Yth,

Penelitian ini merupakan salah satu persyaratan yang dilakukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Terbuka. Mohon bantuan Bapak, Ibu untuk mengisi semua pertanyaan yang ada pada kuesioner ini dengan sebenar-benarnya dengan cara mengisi tanda $\checkmark$ pada kolom yang tersedia dan sesuai. Jawaban Anda pada kuesioner ini tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Anda pada Perusahaan.

Contoh :

Keterangan :

STS = Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju S = Setuju SS = Sangat setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Atasan selalu bersikap adil terhadap bawahan?			$\checkmark$	

Tanda $\checkmark$ di isi pada kolom S apabila Anda **setuju** dengan pertanyaan no. 1 diatas

DATA RESPONDEN

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Usia : ☐ 19 – 25 th ☐ 26 – 32 th ☐ 33 – 39 th ☐ > 39 th

Lama bekerja di Perusahaan ini : ☐ < 1 th ☐ 1 – 2 th ☐ 3 – 5 th ☐ > 5 th

Pendidikan Terakhir : ☐ SD ☐ SMP ☐ SMA ☐ D3/S1

Kuesioner Penelitian (Lampiran 1 - Lanjutan)

Keterangan :

STS = Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju S = Setuju SS = Sangat setuju

Variabel	No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
Motivasi	1	Bagi saya, gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan adalah penting				
	2	Bagi saya, pembayaran gaji tepat waktu adalah penting				
	3	Bagi saya, tunjangan kesehatan sesuai dengan resiko pekerjaan yang dilakukan adalah penting				
	4	Bagi saya, fasilitas keselamatan kerja sesuai dengan resiko pekerjaan yang saya hadapi adalah penting				
			STS	TS	S	SS
	5	Bagi saya, kepastian kelangsungan pekerjaan saya di masa yang akan datang adalah penting				
	6	Bagi saya, perusahaan memberikan kesempatan untuk berkembang adalah penting				
	7	Bagi saya, penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan adil adalah penting				
Budaya Organisasi	8	Perusahaan menyediakan peralatan kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan				
	9	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menyatakan ide/pendapat				
	10	Hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik				
	11	Hubungan saya dengan atasan terjalin dengan baik				
	12	Perusahaan selalu melibatkan karyawan dalam membuat kebijakan				
	13	Perusahaan tidak pernah mempersoalkan hal-hal yang bersifat pribadi				
	14	Perusahaan menerapkan kebijakan dan peraturan dengan adil tanpa pandang jabatan				
	15	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai dengan aturan (SOP) yang ada				
Kepuasan Kerja	16	Saya puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan				
	17	Saya puas dengan bonus (hadiah-hadiah) yang diberikan oleh perusahaan				
	18	Saya puas dengan lingkungan tempat kerja saya				

Kuesioner Penelitian (Lampiran 1 - Lanjutan)

	19	Saya menikmati bekerja dengan rekan-rekan di perusahaan ini				
	20	Saya puas dengan program training yang diberikan perusahaan				
	21	Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan				
	22	Saya puas dengan sistem administrasi diperusahaan				
	23	Saya puas dengan jenjang karir yang ada diperusahaan				
	24	Saya puas dengan penerapan sistem penghargaan dan hukuman diperusahaan				
Kinerja Karyawan	25	Saya menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas-tugas sesuai jadwal				
	26	Saya meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik				
	27	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan				
	28	Saya melaksanakan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab				
	29	Saya mematuhi tujuh aturan keselamatan kerja perusahaan				
	30	Saya menguasai apa yang saya kerjakan				
	31	Saya bersedia melibatkan diri dalam kerja tim				
	32	Saya menganggap bahwa saya adalah bagian dari tim				

Terima kasih atas waktu dan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini

Lampiran 2

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1	3.37	.490	30
V2	3.50	.509	30
V3	3.27	.450	30
V4	3.37	.490	30
V5	3.40	.498	30
V6	3.47	.507	30
V7	3.40	.498	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	20.40	5.903	.741	.904
V2	20.27	5.926	.696	.909
V3	20.50	6.052	.748	.904
V4	20.40	5.766	.809	.897
V5	20.37	5.895	.730	.905
V6	20.30	5.666	.822	.895
V7	20.37	6.033	.665	.912

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V8	3.27	.450	30
V9	3.37	.490	30
V10	3.40	.498	30
V11	3.37	.490	30
V12	3.23	.430	30
V13	3.37	.490	30
V14	3.40	.498	30
V15	3.27	.450	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V8	23.40	6.386	.692	.874
V9	23.30	6.355	.634	.879
V10	23.27	5.926	.819	.860
V11	23.30	6.286	.665	.876
V12	23.43	6.392	.728	.871
V13	23.30	6.355	.634	.879
V14	23.27	6.409	.596	.883
V15	23.40	6.662	.558	.886

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V16	3.03	.414	30
V17	3.13	.346	30
V18	3.13	.346	30
V19	3.17	.379	30
V20	3.20	.407	30
V21	3.10	.305	30
V22	3.10	.403	30
V23	3.17	.379	30
V24	3.13	.346	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V16	25.13	6.464	.618	.954
V17	25.03	6.309	.868	.940
V18	25.03	6.309	.868	.940
V19	25.00	6.276	.799	.944
V20	24.97	6.240	.753	.946
V21	25.07	6.478	.879	.941
V22	25.07	6.133	.823	.942
V23	25.00	6.276	.799	.944
V24	25.03	6.309	.868	.940

Lampiran 5

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V25	3.13	.346	30
V26	3.20	.407	30
V27	3.20	.407	30
V28	3.30	.466	30
V29	3.33	.479	30
V30	3.27	.450	30
V31	3.30	.466	30
V32	3.33	.479	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V25	22.93	6.961	.766	.927
V26	22.87	7.016	.602	.937
V27	22.87	6.602	.818	.923
V28	22.77	6.323	.827	.921
V29	22.73	6.409	.758	.927
V30	22.80	6.579	.735	.928
V31	22.77	6.254	.861	.919
V32	22.73	6.271	.823	.922

Lampiran 6

Kertas Kerja, Jawaban Responden Terhadap Kuesioner

	PERTANYAAN																															
	Motivasi (X1)							Budaya Organisasi (X2)								Kepuasan Kerja (X3)								Kinerja Karyawan (Y)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
11	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
12	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3
14	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3
18	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
22	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

Kertas Kerja, Jawaban Responden Terhadap Kuesioner (Lampiran 6 – Lanjutan)

	PERTANYAAN																															
	Motivasi (X1)							Budaya Organisasi (X2)							Kepuasan Kerja (X3)							Kinerja Karyawan (Y)										
23	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
26	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
29	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
31	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
35	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
37	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
40	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
47	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Kertas Kerja, Jawaban Responden Terhadap Kuesioner (Lampiran 6 – Lanjutan)

	PERTANYAAN																															
	Motivasi (X1)							Budaya Organisasi (X2)							Kepuasan Kerja (X3)							Kinerja Karyawan (Y)										
48	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3		
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
53	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	
56	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
57	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
66	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
67	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
69	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
70	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Kertas Kerja, Jawaban Responden Terhadap Kuesioner (Lampiran 6 – Lanjutan)

	PERTANYAAN																												
	Motivasi (X1)							Budaya Organisasi (X2)							Kepuasan Kerja (X3)							Kinerja Karyawan (Y)							
71	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
77	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4

Lampiran 7

Hasil Uji *Univariate Outlier*

Responden	<i>Univariate Outlier</i>			
	ZMotivasi	ZBudaya	ZKepuasan	ZKinerja
1	1,34168	2,05205	-1,97667	-0,83831
2	0,95704	-0,38062	-1,70447	1,92319
3	-1,35084	-1,07567	0,20091	-0,83831
4	0,95704	-0,38062	-1,97667	-0,83831
5	1,34168	2,05205	2,65068	1,92319
6	1,34168	2,05205	2,65068	1,92319
7	1,34168	2,05205	2,65068	1,92319
8	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
9	-0,9662	-0,0331	-0,34349	-0,83831
10	0,18774	0,66195	-0,34349	1,23282
11	-0,1969	0,66195	0,4731	0,88763
12	-0,9662	-0,72815	-0,61568	-0,83831
13	-0,58155	-1,4232	-1,97667	-0,49313
14	-0,58155	-0,0331	0,4731	0,19725
15	1,34168	1,357	2,10629	1,578
16	1,34168	0,31443	0,7453	1,92319
17	-0,58155	-1,4232	-1,97667	-0,49313
18	-0,1969	-0,72815	-0,88788	-0,83831
19	0,95704	1,70452	0,20091	0,88763
20	0,95704	1,00948	-0,34349	0,54244
21	0,95704	-0,38062	-1,16008	1,23282
22	0,18774	-0,0331	-0,34349	1,578
23	-0,58155	-2,11824	-1,70447	-0,83831
24	0,18774	-1,07567	-0,34349	-0,14794
25	1,34168	0,66195	0,20091	0,54244
26	-0,9662	-0,72815	-0,34349	-0,83831
27	-0,58155	-0,38062	-0,61568	-0,83831
28	-0,1969	-0,0331	0,7453	-0,14794
29	-0,9662	-1,4232	-1,43228	-0,83831
30	-0,1969	-1,77072	-0,07129	0,19725
31	-0,9662	-0,38062	-0,61568	-0,83831
32	0,57239	-1,4232	-0,34349	-0,83831
33	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
34	0,95704	-0,38062	1,0175	0,88763
35	-0,58155	-0,0331	-0,61568	0,88763
36	0,95704	1,357	0,4731	0,88763
37	0,18774	-0,38062	-0,88788	-0,83831
38	1,34168	1,357	-0,61568	1,92319

Hasil Uji *Univariate Outlier* (Lampiran 7 – Lanjutan)

Responden	<i>Univariate Outlier</i>			
	ZMotivasi	ZBudaya	ZKepuasan	ZKinerja
39	0,18774	0,31443	0,4731	1,23282
40	-0,9662	-0,72815	-0,34349	-0,83831
41	1,34168	-0,38062	-0,34349	0,54244
42	1,34168	-1,07567	-0,61568	-0,49313
43	0,95704	1,357	-1,70447	-0,83831
44	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
45	-0,9662	-0,38062	0,20091	-0,83831
46	1,34168	-0,0331	-1,16008	0,54244
47	0,57239	-0,72815	-0,34349	-0,83831
48	-0,9662	-0,38062	-0,61568	-1,1835
49	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
50	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
51	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
52	-1,35084	-0,38062	0,20091	-0,83831
53	0,57239	0,66195	0,20091	0,88763
54	-1,73549	-0,72815	-0,34349	-0,83831
55	1,34168	1,00948	-0,34349	1,23282
56	0,18774	-0,0331	-0,34349	0,19725
57	0,57239	1,00948	1,2897	0,19725
58	-1,35084	-0,38062	-0,34349	-0,83831
59	0,57239	-0,38062	0,20091	-0,83831
60	-0,1969	0,66195	-0,07129	-0,83831
61	0,18774	0,31443	0,20091	-0,14794
62	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
63	0,57239	1,70452	1,83409	1,92319
64	1,34168	1,70452	2,10629	1,92319
65	0,57239	0,31443	0,20091	0,19725
66	0,18774	-0,0331	-0,88788	-0,14794
67	0,18774	-0,38062	-0,61568	-0,83831
68	0,57239	1,70452	0,20091	-0,49313
69	0,18774	-0,38062	0,4731	-0,14794
70	-0,1969	-0,72815	0,20091	-0,83831
71	-0,58155	-0,72815	0,20091	-0,83831
72	1,34168	1,70452	0,20091	-0,83831
73	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
74	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
75	1,34168	1,357	2,37849	1,92319

Hasil Uji *Univariate Outlier* (Lampiran 7 – Lanjutan)

Responden	<i>Univariate Outlier</i>			
	ZMotivasi	ZBudaya	ZKepuasan	ZKinerja
76	-0,58155	1,00948	0,20091	-0,14794
77	-0,1969	0,66195	-0,34349	0,54244
78	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
79	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
80	0,95704	1,357	1,2897	1,23282
81	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
82	-1,35084	-0,72815	0,20091	-0,83831
83	0,57239	0,66195	0,20091	0,19725
84	1,34168	-0,72815	0,20091	0,88763

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 8

Hasil Uji *Multivariate Outlier*

Responden	<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3</i>		<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3, Y</i>	
	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis
1	4,21614	0,88	16,71348	1
2	2,49651	0,71	4,78287	0,81
3	1,91151	0,62	2,43791	0,51
4	2,49651	0,71	5,85414	0,88
5	4,21614	0,88	7,8648	0,95
6	4,21614	0,88	7,8648	0,95
7	4,21614	0,88	7,8648	0,95
8	1,84767	0,6	2,06858	0,44
9	1,47208	0,52	1,82698	0,39
10	0,52287	0,23	1,24364	0,26
11	1,05353	0,41	1,05421	0,21
12	0,95842	0,38	1,12244	0,23
13	2,18348	0,66	4,17031	0,76
14	0,51866	0,23	0,72218	0,13
15	2,23936	0,67	5,40984	0,86
16	2,25528	0,68	3,14947	0,63
17	2,18348	0,66	4,17031	0,76
18	0,64073	0,27	0,947	0,19
19	2,92553	0,77	3,57045	0,69
20	1,1926	0,45	2,0624	0,44
21	2,49651	0,71	3,25593	0,65
22	0,07261	0,04	0,1868	0,02
23	5,40078	0,93	5,73507	0,87
24	2,37833	0,7	2,56209	0,54
25	1,85249	0,6	1,85494	0,4
26	0,95842	0,38	0,96559	0,19
27	0,33864	0,16	0,66878	0,12
28	0,05217	0,03	0,78728	0,15
29	2,03469	0,64	2,76548	0,57
30	4,50467	0,89	5,88319	0,88
31	1,01651	0,4	1,4528	0,31
32	5,55146	0,94	6,14458	0,9
33	1,84767	0,6	2,06858	0,44
34	2,49651	0,71	5,35615	0,85
35	0,51866	0,23	1,20774	0,25
36	1,86032	0,61	1,91195	0,41
37	0,44371	0,2	0,96646	0,19
38	2,23936	0,67	4,26296	0,77

Hasil Uji *Multivariate Outlier* (Lampiran 8 – Lanjutan)

Responden	<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3</i>		<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3, Y</i>	
	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis
39	0,099	0,05	0,23405	0,03
40	0,95842	0,38	0,96559	0,19
41	4,25331	0,88	4,28408	0,77
42	7,84126	0,98	7,97534	0,95
43	1,86032	0,61	9,64288	0,98
44	1,84767	0,6	2,06858	0,44
45	1,01651	0,4	1,10676	0,22
46	3,05556	0,78	4,13932	0,75
47	2,27077	0,68	2,33789	0,49
48	1,01651	0,4	1,4528	0,31
49	1,84767	0,6	2,06858	0,44
50	1,84767	0,6	2,06858	0,44
51	1,84767	0,6	2,06858	0,44
52	2,18131	0,66	2,22731	0,47
53	0,47915	0,21	0,49413	0,08
54	3,22385	0,8	3,28967	0,65
55	1,84718	0,6	2,56407	0,54
56	0,07261	0,04	0,1868	0,02
57	1,02494	0,4	1,84089	0,39
58	2,18131	0,66	2,36291	0,5
59	1,22664	0,46	1,6416	0,35
60	1,05353	0,41	1,43128	0,3
61	0,099	0,05	0,10123	0,01
62	1,84767	0,6	2,06858	0,44
63	3,30898	0,81	4,37579	0,78
64	3,02901	0,78	5,3548	0,85
65	0,33083	0,15	0,34855	0,05
66	0,07261	0,04	1,03016	0,21
67	0,44371	0,2	0,60588	0,1
68	3,30898	0,81	4,09932	0,75
69	0,44371	0,2	1,21555	0,25
70	0,64073	0,27	1,17046	0,24
71	0,55611	0,24	0,96812	0,19
72	3,02901	0,78	3,54328	0,68
73	1,84767	0,6	2,06858	0,44
74	1,84767	0,6	2,06858	0,44
75	2,23936	0,67	6,65312	0,92

Hasil Uji *Multivariate Outlier* (Lampiran 8 – Lanjutan)

Responden	<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3</i>		<i>Multivariate Outlier X1, X2, X3, Y</i>	
	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis	Mahalanobis	Probabilitas Mahalanobis
76	3,44359	0,82	3,84779	0,72
77	1,05353	0,41	1,92761	0,41
78	1,84767	0,6	2,06858	0,44
79	1,84767	0,6	2,06858	0,44
80	1,86032	0,61	2,39865	0,51
81	1,84767	0,6	2,06858	0,44
82	1,84767	0,6	2,06858	0,44
83	0,47915	0,21	0,49413	0,08
84	5,84854	0,95	6,99683	0,93

Lampiran 9

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data

Frequency Table

V1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	49	58.3	58.3	60.7
	4.00	33	39.3	39.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	33	39.3	39.3	39.3
	4.00	51	60.7	60.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	39	46.4	46.4	47.6
	4.00	44	52.4	52.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	41	48.8	48.8	48.8
	4.00	43	51.2	51.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	41	48.8	48.8	48.8
	4.00	43	51.2	51.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	42	50.0	50.0	50.0
	4.00	42	50.0	50.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	40	47.6	47.6	48.8
	4.00	43	51.2	51.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	53	63.1	63.1	64.3
	4.00	30	35.7	35.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	59	70.2	70.2	70.2
	4.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	58	69.0	69.0	70.2
	4.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.6
	3.00	57	67.9	67.9	71.4
	4.00	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	9.5	9.5	9.5
	3.00	59	70.2	70.2	79.8
	4.00	17	20.2	20.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.1	7.1	7.1
	3.00	57	67.9	67.9	75.0
	4.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	5	6.0	6.0	7.1
	3.00	38	45.2	45.2	52.4
	4.00	40	47.6	47.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	63	75.0	75.0	75.0
	4.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.6	3.6	3.6
	2.00	29	34.5	34.5	38.1
	3.00	41	48.8	48.8	86.9
	4.00	11	13.1	13.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	8.3	8.3	8.3
	2.00	28	33.3	33.3	41.7
	3.00	39	46.4	46.4	88.1
	4.00	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	71	84.5	84.5	85.7
	4.00	12	14.3	14.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	71	84.5	84.5	84.5
	4.00	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.3	8.3	8.3
	3.00	64	76.2	76.2	84.5
	4.00	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	17	20.2	20.2	20.2
	3.00	58	69.0	69.0	89.3
	4.00	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	17	20.2	20.2	20.2
	3.00	61	72.6	72.6	92.9
	4.00	6	7.1	7.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	18	21.4	21.4	22.6
	3.00	57	67.9	67.9	90.5
	4.00	8	9.5	9.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	16.7	16.7	16.7
	3.00	61	72.6	72.6	89.3
	4.00	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	69	82.1	82.1	82.1
	4.00	15	17.9	17.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	65	77.4	77.4	77.4
	4.00	19	22.6	22.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.0	6.0	6.0
	3.00	62	73.8	73.8	79.8
	4.00	17	20.2	20.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Analisis Deskriptif – Deskripsi Frekuensi Data (Lampiran 9 - Lanjutan)

V28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	50	59.5	59.5	59.5
	4.00	34	40.5	40.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	53	63.1	63.1	63.1
	4.00	31	36.9	36.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	55	65.5	65.5	65.5
	4.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	54	64.3	64.3	64.3
	4.00	30	35.7	35.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

V32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	50	59.5	59.5	59.5
	4.00	34	40.5	40.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Lampiran 10

Analisis Deskriptif – Deskripsi Klasifikasi Skor

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	84	20.00	28.00	24.5119	2.59979
Budaya	84	20.00	32.00	26.0952	2.87749
Kepuasan	84	19.00	36.00	26.2619	3.67381
Kinerja	84	23.00	32.00	26.4286	2.89697
Valid N (listwise)	84				

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 11

Hasil Uji Kolmogorov Smirnov

Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan

Kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.312195584
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.081
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.764
Asymp. Sig. (2-tailed)		.604

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.83581983
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.123
	Negative	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		1.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.161

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 12

Hasil Uji Multikolinearitas Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.021	3.577		3.360	.001		
	Motivasi	-.268	.171	-.190	-1.568	.121	.608	1.646
	Budaya	.798	.155	.625	5.159	.000	.608	1.646

a. Dependent Variable: Kepuasan

Coefficient Correlations(a)

Model			Budaya	Motivasi
1	Correlations	Budaya	1.000	-.626
		Motivasi	-.626	1.000
	Covariances	Budaya	.024	-.017
		Motivasi	-.017	.029

a. Dependent Variable: Kepuasan

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Motivasi	Budaya
1	1	2.990	1.000	.00	.00	.00
	2	.006	21.869	.97	.11	.28
	3	.004	26.540	.02	.89	.72

a. Dependent Variable: Kepuasan

Hasil Uji Multikolinearitas Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Lampiran 12 – Lanjutan)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.921	2.259		.850	.398		
	Motivasi	.619	.103	.556	6.022	.000	.590	1.695
	Budaya	.098	.105	.097	.927	.357	.457	2.186
	Kepuasan	.258	.066	.327	3.928	.000	.722	1.385

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations(a)

Model			Kepuasan	Motivasi	Budaya
1	Correlations	Kepuasan	1.000	.172	-.497
		Motivasi	.172	1.000	-.621
		Budaya	-.497	-.621	1.000
	Covariances	Kepuasan	.004	.001	-.003
		Motivasi	.001	.011	-.007
		Budaya	-.003	-.007	.011

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Motivasi	Budaya	Kepuasan
1	1	3.977	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.013	17.509	.03	.13	.00	.72
	3	.006	25.243	.86	.08	.23	.00
	4	.003	34.340	.11	.79	.77	.28

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 13

Hasil Uji Hipotesis Variabel Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya, Motivasi(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527(a)	.278	.260	3.16026

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311.270	2	155.635	15.583	.000(a)
	Residual	808.968	81	9.987		
	Total	1120.238	83			

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

b Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.021	3.577		3.360	.001
	Motivasi	-.268	.171	-.190	-1.568	.121
	Budaya	.798	.155	.625	5.159	.000

a Dependent Variable: Kepuasan

Hasil Uji Hipotesis Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Lampiran 13 – Lanjutan)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan, Motivasi, Budaya(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774(a)	.598	.583	1.86992

a Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi, Budaya

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	416.842	3	138.947	39.738	.000(a)
	Residual	279.729	80	3.497		
	Total	696.571	83			

a Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi, Budaya

b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.921	2.259		.850	.398
	Motivasi	.619	.103	.556	6.022	.000
	Budaya	.098	.105	.097	.927	.357
	Kepuasan	.258	.066	.327	3.928	.000

a Dependent Variable: Kinerja