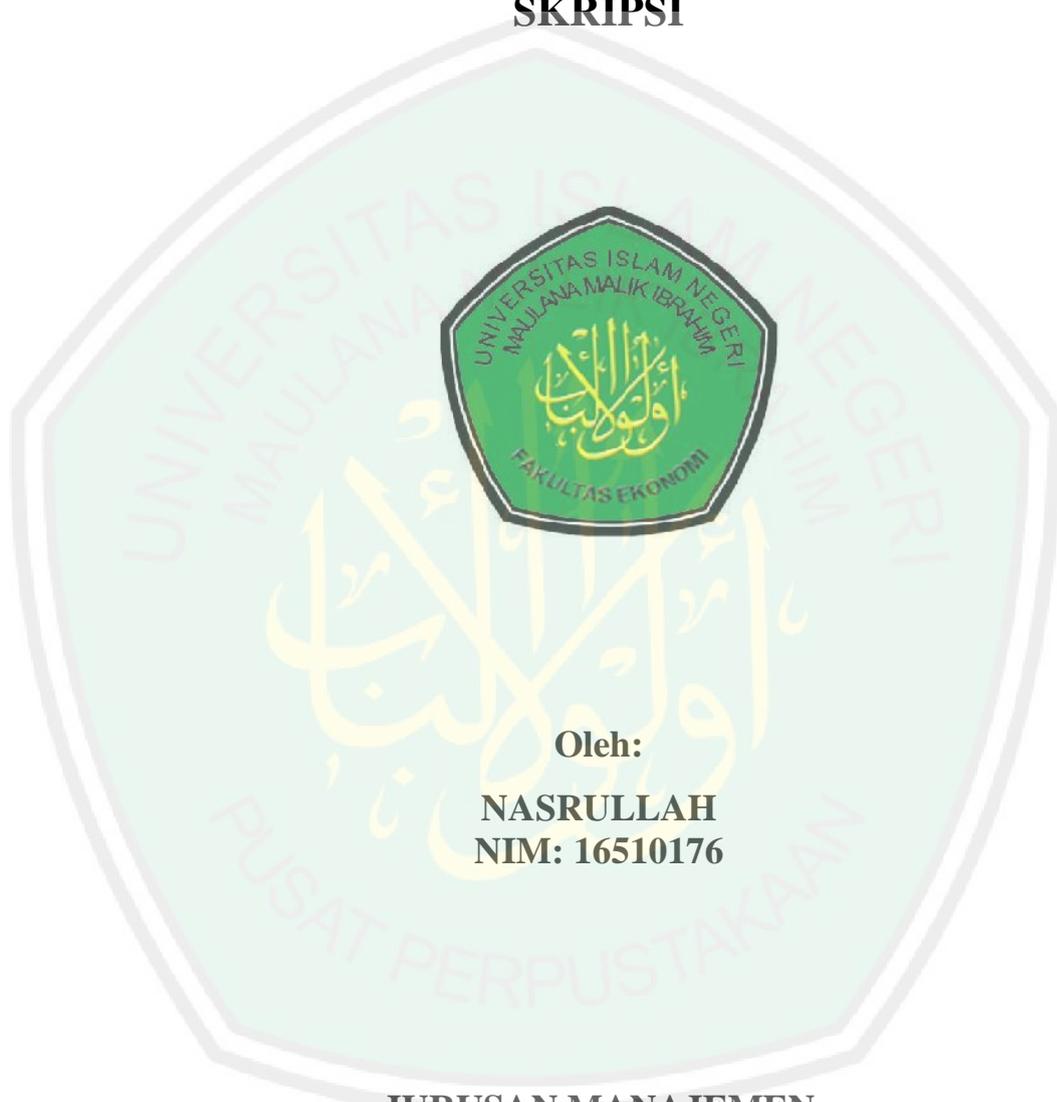


**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (BRI)
CABANG KOTA PROBOLINGGO**

SKRIPSI



Oleh:

**NASRULLAH
NIM: 16510176**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (BRI)
CABANG KOTA PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:
NASRULLAH
NIM: 16510176

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (BRI)
CABANG KOTA PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Oleh:

**NASRULLAH
NIM:16510176**

Telah Disetujui 12 November 2018
Dosen Pembimbing,


**Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001**

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. SUNG HYUNG INDONESIA**

SKRIPSI

Oleh :
NASRULLAH
NIM: 16510176

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SM)
Pada 14 Januari 2019

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM :
NIP. 19750426 20160801 2 042
2. Dosen Pembimbing/ Sekretaris
Dr. Siswanto, SE., M.Si :
NIP. 19750906 200604 1 001
3. Penguji Utama
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag :
NIP. 19490929 198103 1 004

Tanda Tangan

()

()

()

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM[†]
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nasrullah
NIM : 16510176
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dengan Judul :

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) CABANG KOTA PROBOLINGGO

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Januari 2019

Hormat Saya,



Nasrullah
NIM : 16510176

PERSEMBAHAN

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis bersyukur atas karunia yang telah Allah berikan sehingga penulis wajib mempersembahkan karya sederhana ini untuk:

KELUARGA

Karya ini saya persembahkan kepada Abah *Rahmad Basuki* dan Umi *Umi Salamah* sebagai orang tua yang selalu memberikan waktu untuk semua anak-anaknya hanya ingin menjadikan anak yang shalih shalihah. Tanpa mengenal lelah beliau-beliau mendidik dan membesarkan anak-anaknya untuk menjadikan keluarga ini menjadi keluarga yang *Ahlil Ilm, Ahlil Qur'an, Ahlil Jannah*

GURU

Tidak lupa juga karya ini saya persembahkan kepada semua Guru-guru saya yang telah menyempatkan untuk memberikan ilmunya dan tiada henti untuk mendoakan murid-muridnya.

SAHABAT

karya ini saya persembahkan kepada semua sahabat saya yang sudah ikut andil dalam mengsucceskan penulisan karya ilmiah ini baik secara moril ataupun materil.



MOTTO

KERASLAH PADA PROSES DAN

SABARLAH PADA HASIL

~~~~~

*(Khoirunnas Anfa'uhum Linnas)*

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling  
bermanfaat bagi manusia lain"

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmad, karunia serta hidayah-Nya.

Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Rasulullah, yakni baginda Nabi besar Muhammad SAW yang diutus sebagai rahmad bagi seluruh alam semesta.

Penulis bersyukur dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan mengangkat judul **“Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo**

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yakni Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Rezeki berupa kesehatan yang luar biasa guna untuk menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M,Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Bapak Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Orang tua penulis Abah Rahmad Basuki pasti bangga melihat penulis bisa menyelesaikan kuliahnya hingga tamat serta Ummi Umi Salamah yang tak henti mendoakan kesuksesan penulis, dan selalu ada dalam keadaan apapun. Dan Adik Moh. Nur Khalis Najibullah, Maulidatus Silmi Kaffah dan Putri Muflihah yang menjadi motivasi bahwa penulis sebagai anak pertama dalam keluarga.
8. Seseorang yang terus mensupport untuk penyelesain skripsi ini istri tercinta Novia Rahman sehingga skripsi ini terselesaikan.
9. Sahabat seperjuangan alih jenjang baik di uin maupun diluar uin Fifah, Firda, Husnul, Asha, Arni, Puji, Intan, Najia, Refila, Ratna, Marsha, Ocha, Melani, Hasna, Muji, Odin, Asep, Faris, Aris, Okto yang mewarnai penulis selama masa kuliah.
10. Sahabat dari awal pertama kuliah di UIN Malang Mujiono, Lailatun Nikmah, Firda Azkiya Safitri Su'ud, Rafifatul Karimah Yusuf, merekalah yang mengerti dan membantu kebutuhan apapun dari kelima sahabat. Kami adalah keluarga yang tak pernah direncanakan sebelumnya namun Allah memberikan ini semua sehingga menjadi keluarga.

11. Sahabat-sahabati PMII Angkatan 2013 Komisariat Sunan Ampel, PMII Angkatan 2013 Rayon Ekonomi Moch. Hatta yang menjadi keluarga dalam berproses di organisasi dan di luar organisasi.
12. Sahabat-sahabati Pengurus Cabang PMII Kota Malang yang dinahkodai oleh Sahabat Ragil Setyo Cahyono, S.Pd yang selama ini mengajarkan kedewasaan didalam berorganisasi.
13. Keluarga Besar AMAZHONE Malang yang selalu mendoakan dan mensupport dari awal hingga akhir perkuliahan.
14. Keluarga Besar FORMAPP Malang Raya yang telah memberikan ilmu kepada saya bagaimana cara menjaga hubungan silaturrahim antar pondok pesantren.
15. Keluarga Besar HTQ UIN Malang yang selalu melindungi dari berbagai permasalahan dan selalu mendoakan agar seluruh anggota tetap terjaga baik hafalan maupun yang lainnya.
16. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 14 Januari 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

|                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| <b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>                          |      |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                           | i    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                     | ii   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                      | iii  |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....                      | iv   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....                     | v    |
| <b>HALAMAN MOTTO</b> .....                           | vi   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                          | vii  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                              | x    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                            | xiii |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                           | xiv  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                         | xv   |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                 | xvi  |
| <br>                                                 |      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                             |      |
| 1.1 Latar Belakang .....                             | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                            | 6    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                          | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                         | 7    |
| <br>                                                 |      |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>                         |      |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                       | 9    |
| 2.2 Landasan Teori .....                             | 22   |
| 2.2.1 Motivasi .....                                 | 22   |
| 2.2.1.1 Definisi Motivasi .....                      | 22   |
| 2.2.1.2 Teori Motivasi .....                         | 23   |
| 2.2.1.3 Faktor-faktor Motivasi .....                 | 26   |
| 2.2.1.4 Tujuan Motivasi .....                        | 27   |
| 2.2.1.5 Metode-metode Motivasi .....                 | 27   |
| 2.2.1.6 Konsep Motivasi dalam Prespektif Islam ..... | 28   |
| 2.2.2 Kinerja Karyawan .....                         | 30   |
| 2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....            | 30   |
| 2.2.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan .....         | 31   |
| 2.2.5.3 Mengukur Kinerja .....                       | 31   |
| 2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....             | 32   |
| 2.2.5.5 Kinerja Dalam Perspektif Islam .....         | 33   |
| 2.2.3 Budaya Organisasi .....                        | 35   |
| 2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....           | 35   |
| 2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....        | 36   |
| 2.2.3.3 Indikator Budaya Organisasi .....            | 38   |
| 2.2.3.4 Budaya Dalam Perspektif Islam .....          | 40   |
| 2.2.4 Kepuasan Kerja .....                           | 42   |
| 2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja .....                | 42   |

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4.2 Teori Kepuasan Kerja.....                                                                               | 43 |
| 2.2.4.3 Aspek-Aspek Pendorong Kepuasan Kerja .....                                                              | 49 |
| 2.2.4.4 Kepuasan Kerja dalam Prespektif Islam.....                                                              | 51 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel.....                                                                                | 53 |
| 2.3.1 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan.....                                                     | 53 |
| 2.3.2 Hubungan Antara Motivasi Dengan Budaya Organisasi.....                                                    | 54 |
| 2.3.3 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kepuasan Kerja .....                                                      | 54 |
| 2.3.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....                                            | 55 |
| 2.3.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan .....                                              | 55 |
| 2.3.6 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi ..... | 56 |
| 2.3.7 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi .....    | 57 |
| 2.4 Kerangka Konseptual .....                                                                                   | 58 |
| 2.5 Hipotesis .....                                                                                             | 58 |
| <br>                                                                                                            |    |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                                                                                |    |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....                                                                       | 59 |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....                                                                                     | 60 |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                                                                                   | 60 |
| 3.3.1 Populasi .....                                                                                            | 60 |
| 3.3.2 Sampel .....                                                                                              | 61 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                                                                             | 61 |
| 3.5 Data dan Jenis Data .....                                                                                   | 62 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                               | 63 |
| 3.6.1 Skala Pengukuran .....                                                                                    | 63 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel .....                                                                         | 64 |
| 3.8 Analisis Data .....                                                                                         | 68 |
| 3.8.1 Uji Instrumen Data .....                                                                                  | 68 |
| 3.8.1.1 Uji Validitas .....                                                                                     | 68 |
| 3.8.1.2 Uji Reliabilitas .....                                                                                  | 69 |
| 3.8.2 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                   | 70 |
| 3.8.2.1 Uji Normalitas Data .....                                                                               | 70 |
| 3.8.2.2 Uji Linieritas .....                                                                                    | 70 |
| 3.8.3 Uji Hipotesis .....                                                                                       | 71 |
| 3.8.3.1 Uji Uji Efek Mediasi atau <i>Intervening</i> .....                                                      | 71 |
| <br>                                                                                                            |    |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>                                                                   |    |
| 4.1 Hasil Penelitian.....                                                                                       | 76 |
| 4.1.1 Sejarah Bank Rakyat Indonesia .....                                                                       | 76 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia .....                                                                 | 77 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia.....                                                            | 77 |
| 4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan Bank Rakyat Indonesia.....                                                         | 79 |
| 4.1.5 Deskripsi Karakteristik Responden .....                                                                   | 81 |
| 4.1.5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                 | 82 |
| 4.1.5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                                          | 83 |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ...                                              | 83  |
| 4.1.5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                                                     | 84  |
| 4.1.5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....                                              | 85  |
| 4.1.6 Deskripsi Variabel Penelitian .....                                                                        | 85  |
| 4.1.6.1 Variabel Motivasi (X) .....                                                                              | 86  |
| 4.1.6.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....                                                                      | 87  |
| 4.1.6.3 Variabel Budaya Organisasi (Z <sub>1</sub> ) .....                                                       | 88  |
| 4.1.6.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> ) .....                                                          | 89  |
| 4.1.7 Uji Instrumen Data .....                                                                                   | 90  |
| 4.1.7.1 Uji Validitas .....                                                                                      | 90  |
| 4.1.7.2 Uji Reliabilitas .....                                                                                   | 92  |
| 4.1.8 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                    | 93  |
| 4.1.8.1 Uji Normalitas Data .....                                                                                | 93  |
| 4.1.8.2 Uji Linieritas.....                                                                                      | 94  |
| 4.1.9 Uji Hipotesis .....                                                                                        | 94  |
| 4.1.9.1 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Budaya Organisasi (Z <sub>1</sub> ) .....                                 | 94  |
| 4.1.9.2 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> ).....                                     | 96  |
| 4.1.9.3 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....                                                 | 97  |
| 4.1.9.4 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui<br>Budaya Organisasi (Z <sub>1</sub> ) ..... | 99  |
| 4.1.9.5 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui<br>Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> ).....     | 101 |
| 4.1.9.6 Konversi Diagram Jalur kedalam Model Pengukuran.....                                                     | 103 |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian                                                                                  |     |
| 4.2.1 Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....                                                 | 105 |
| 4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui<br>Budaya Organisasi .....              | 107 |
| 4.2.3 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui<br>Kepuasan Kerja .....                 | 110 |
| <b>BAB V PENUTUP</b>                                                                                             |     |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                                                             | 112 |
| 5.2 Saran .....                                                                                                  | 112 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                                                                            |     |
| <b>LAMPIRAN</b>                                                                                                  |     |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....                                                                                      | 15  |
| Tabel 3.1 Definisi Oprasional Variabel .....                                                                             | 66  |
| Tabel 4.1 Deskripsi Responden .....                                                                                      | 81  |
| Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                                                       | 82  |
| Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia .....                                                                               | 83  |
| Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                                                                | 84  |
| Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                                                                         | 84  |
| Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....                                                                  | 85  |
| Tabel 4.7 Kriteria Interpretasi Skor.....                                                                                | 86  |
| Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi .....                                                                              | 86  |
| Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....                                                                      | 87  |
| Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....                                                                     | 88  |
| Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....                                                                       | 89  |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....                                                                 | 91  |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....                                                              | 93  |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas.....                                                                                     | 93  |
| Tabel 4.15 Hasil Uji Linieritas.....                                                                                     | 94  |
| Tabel 4.16 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Budaya Organisasi (Z1) .....                              | 95  |
| Tabel 4.17 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z2).....                                  | 96  |
| Tabel 4.18 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....                                 | 98  |
| Tabel 4.19 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1) ..... | 99  |
| Tabel 4.20 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z2) .....    | 101 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 Hirarki Abraham Maslow .....   | 24  |
| Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....      | 58  |
| Gambar 3.1 Path Analisis .....            | 72  |
| Gambar 4.1 Struktur Perusahaan .....      | 78  |
| Gambar 4.2 Hasil Model Analisa Jalur..... | 103 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran-1 Kuesioner
- Lampiran-2 Distribusi Item
- Lampiran-3 Deskripsi Variabel
- Lampiran-4 Uji Validitas
- Lampiran-5 Uji Reliabilitas
- Lampiran-5 Uji Asumsi Klasik
- Lampiran-7 Uji Analisa Path
- Lampiran-8 Bukti Konsultasi
- Lampiran-9 Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Nasrullah. 2018, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo”

Pembimbing :Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci :Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan didalam sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya motivasi terhadap karyawan itu sendiri. motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan dengan efisien dan efektif. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang di mediasi dengan variabel Budaya Organisasi (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Dengan obyek penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo. Jl.Suroyo No.30 Kota Probolinggo Jawa Timur. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Sampel dalam penelitian ini adalah 187 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Path analysis*.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara langsung Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo sebesar 0,601 dengan nilai Sign 0.000. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo secara tidak langsung melalui variabel Budaya Organisasi (Z1) berpengaruh signifikan sebesar 0,615 dengan nilai Sign 0.000. Sedangkan Motivasi (X) pengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo melalui variabel Kepuasan Kerja (Z2) berpengaruh signifikan sebesar 0,437 dengan nilai Sign 0.000. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo secara langsung maupun yang tidak langsung.

## ABSTRACT

Nasrullah. 2018, Thesis. Title: "The Effect of Motivation on Employee Performance Mediated by Organizational Culture and Job Satisfaction at PT. Bank Rakyat Indonesia City Branch of Probolinggo ”

Supervisor :Dr. Siswanto, SE., M.Sc.

Keywords :Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

---

Employee performance can be improved within a company, it requires motivation for the employee itself. work motivation is very important for an employee, manager or for leaders because with high motivation, the work (task) is done with enthusiasm and passionate so that it will achieve an optimal result (high achievement) which of course will support the achievement of desired goals efficiently and effectively. The purpose of this study is to find out how much influence Motivation (X) has on Employee Performance (Y) mediated by the variable Organizational Culture (Z1) and Job Satisfaction (Z2).

This study uses a quantitative approach to the type of explanatory research. With the object of research at PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Probolinggo City Branch. Jl.Suroyo No.30 Probolinggo City, East Java. This study has a hypothesis that will be tested for its truth. The sample in this study were 187 respondents. Data was collected by questionnaires and interviews. Data analysis in this study uses the Path analysis method.

The results of reseach that there is a significant direct effect of Motivation (X) on Employee Performance (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kota Probolinggo Branch is 0.601 with a Sign value of 0.000. Motivation on Employee Performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Probolinggo City Branch indirectly through the Organizational Culture (Z1) variable has a significant effect of 0.615 with a Sign value of 0.000. While Motivation (X) indirect influence on Employee Performance (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kota Probolinggo Branch through Job Satisfaction (Z2) variable has a significant effect of 0.437 with a Sign value of 0.000. It can be concluded that Motivation has a significant influence on the Employee Performance of PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Probolinggo City Branch directly or indirectly.

## الملخص

نصر الله، 2018، البحث العلمي : عنوان " تأثير الدافع على أداء الموظف المتوسط مع الثقافة التنظيمية و الارتياح الوظيفي إلى PT. بنك راكيات اندونيسيا فرع مدينة برابالينجا"

المشرف : الدكتور سيسوانطا الماجيستير

الكلمات الرئيسية : الدافع، الثقافة التنظيمية، الارتياح الوظيفي، أداء الموظف

يمكن تحسين أداء الموظف في شركة، يحتاج وجود الدافع على الموظف نفسه. الدافع الوظيفي مهم جدا للموظف، للمدراء أو للقادة بأن مع الدافع العالي، فقيم الوظيفة مع حريص وعاطف حتى وجد الحاصل مثلها (الإنجاز العالي) المساعدة علي إيجاد أهداف الاعمال المحتاجة بكفاءة وفعالية. والهدف في هذه الدراسة لمعرفة مدي كبير تأثير الدافع (X) على أداء الموظف (Y) المتوسط مع الثقافة التنظيمية المتغيرة (Z1) والارتياح الوظيفي (Z2).

هذا البحث يستخدم نهجا كميا بجنس *explanatory research*. مع كائن البحث على PT. بنك راكيات اندونيسيا (BRI) فرع مدينة برابالينجا. شارع سورويو رقم. 30 مدينة برابالينجا جاوى الشرقية. وفي هذا البحث هناك فرضيات لاختبار صحيحته. والعينة في هذا البحث هو 187 مجيبا. جمعت البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلة. تحليل البيانات في هذه الدراسة يستخدم طريقة *path analysis*.

ومن نتائج الدراسة تدل على أن هناك تأثير كبير مباشرة للدافع (X) على أداء الموظف (Y) PT. بنك راكيات اندونيسيا (BRI) فرع مدينة برابالينجا تسجيل 0,601 بقيمة علامة 0,000. الدافع على أداء الموظف PT. بنك راكيات اندونيسيا (BRI) فرع مدينة برابالينجا بشكل غير مباشرة من خلال متغيرات الثقافة التنظيمية (Z1) المؤثر كبيرا تسجيل 0,615 بقيمة علامة 0,000. وأما الدافع (X) يتأثر بشكل غير مباشرة على أداء الموظف (Y) PT. بنك راكيات اندونيسيا (BRI) فرع مدينة برابالينجا بوسيلة متغير الارتياح الوظيفي (Z2) يتأثر كبيرا تسجيل 0,437 بقيمة علامة 0,000. ويمكن الاستنتاج ان الدافع له تأثير كبير علي أداء الموظفين . بنك راكيات اندونيسيا (BRI) فرع مدينة برابالينجا بشكل مباشرة أوغير مباشرة.

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia usaha saat ini baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara pada umumnya, yang memproduksi barang dan jasa, merasakan betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumberdaya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai kinerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki (Mangkunegara 2005:67). Kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja karyawan dengan tanggungjawabnya dalam menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan sesuai dengan kuantitas kualitas dan ketepatan waktu (Arianty,2014:78). Kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu

perusahaan. Sehingga dalam hal ini seorang manajer memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Prawirosentono (2002:02), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara komprehensif. Agar tercipta kinerja yang diharapkan perusahaan maka pihak manajemen harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan peka terhadap kondisi karyawan. Perusahaan juga harus bisa mengatasi masalah-masalah yang sering muncul yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan didalam sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya motivasi terhadap karyawan itu sendiri. motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Selain itu kinerja karyawan juga mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang

dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10).

Kondisi karyawan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena ketika karyawan merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan yang selanjutnya akan lebih baik. Menurut Umar (2008:213) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diiinginkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kapahang, dkk. (2015) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi berpengaruh dan punya korelasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Begitupun hasil yang sama disampaikan oleh Rahmayanti, (2014) variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Putra Kaltim Samarinda.

Penelitian terdahulu tentang Budaya Organisasi yang dilakukan oleh Usmany, dkk (2016) bahwa dalam penelitiannya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar Kota Semarang. Kemudian hasil yang sama juga disampaikan oleh Djuremi, dkk (2016) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu tentang kepuasan kerja yang dilakukan oleh Juniantara, dkk (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar Bali. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Vincenthius, (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Febriyana, (2015) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra. Penelitian yang dilakukan oleh Vivin, Ririn, (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Pindad (Persero). Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Eni Erlina, (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja ada pengaruh langsung terhadap kinerja perawat RSI Aisyiyah Malang. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto, Prayoga,(2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) dan Brahmasari, Agus (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak selalu mempengaruhi Kinerja Karyawan, oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sebagai salah satu Bank BUMN berusaha terus melakukan perbaikan dalam semua bidang terutama bidang sumber daya manusia yang dimiliki, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Terbatasnya masa jabatan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo mengakibatkan perbedaan model motivasi terhadap karyawannya dan juga akan sedikit berdampak pada lingkungan kerja. Karena karyawan perlu beradaptasi dengan sumber daya manusia yang baru.

Motivasi yang digunakan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo adalah pemberian penghargaan melalui beberapa cara bagi karyawan yang telah memiliki prestasi pada pekerjaannya, seperti contoh memberikan bonus terhadap karyawan yang telah melaksanakan lembur kerja atau pekerjaan yg dilakukan diluar jam kerja. Kenaikan pangkat bagi karyawan yang telah mampu melakukan pekerjaannya diluar target yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan demikian motivasi sangat dibutuhkan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga jika kinerja karyawan sudah sesuai dengan keinginan perusahaan maka sangat mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo selalu memberikan yang terbaik dan sesuai dengan ketentuan yang ada pada perusahaan, karena kinerja yang dilakukan oleh masing-masing

karyawan dari *low manager* hingga *top manager* telah menunjukkan elektabilitasnya dalam artian karyawan tersebut sama-sama menunjukkan keunggulannya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo didalam melaksanakan tugas dan wewenangnya harus mengikuti budaya organisasi yang sudah dilakukan selama ini. Adapun nilai-nilai dalam budaya organisasi dari PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo yang telah disetujui oleh Direksi melalui Surat Keputusan Nokep: S-16-DIRISSISDM104199 tanggal 26 April 1999. Semua insan Bank diharuskan bertindak sesuai nilai-nilai pokok tersebut dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka. Diantaranya adalah Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan. Oleh karenanya dengan adanya motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja disebuah perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga capaian yang diinginkan oleh instansi tersebut sesuai dengan harapan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik mengambil judul **“Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja”** pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka dalam hal ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Motivasi (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo?

2. Apakah Motivasi (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi ( $Z_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z_2$ ) secara tidak langsung di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (Z) secara tidak langsung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Bagi Peneliti**

Dengan dilakukannya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini berguna sebagai pertimbangan tentang pengaruh motivasi dalam menjalankan tugas dan wewenangnya di perusahaan yang dampaknya pada Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

### 3. Bagi Universitas

Manfaat penelitian bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.



## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu digunakan untuk memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka berfikir, juga untuk membandingkan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga akan terus berkembang. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini ialah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Amalia dan Fakhri (2016) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Tujuan penelitian mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Dengan teknik analisis data regresi linier berganda dan menggunakan rumus *Slovin* sebanyak 56 responden. Analisis membuktikan motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.

Kedua, penelitian yang dilakukan Kapahang, dkk. (2015) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai SMK Mambaul Ulum Sukodadi Paiton Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi (7 item) sebagai variabel / bebas, Kepuasan eksogen kerja (3 item) dan Kinerja Karyawan (3 item) sebagai variabel endogen / terikat dengan SMK

Mambaul Ulum Sukodadi Paiton Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 63 orang, diambil sampel 58 orang. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengungkapkan variabel yang mempengaruhi keputusan responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi mengakibatkan semakin tingginya kepuasan kerja. 2) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 4) Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Dhermawan, dkk. (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan

Umum Provinsi Bali. Sampel penelitian sebanyak 150 orang pegawai dipilih dengan metode *Stratified Proportional Random Sampling* sementara data dikumpulkan menggunakan kuisioner untuk kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan, 2) Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Motivasi, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di PT. BNI *Lifeinsurance*. Populasi penelitian ini berjumlah 298 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan *Path Analisis*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya

Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Djuremi, dkk (2016) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel adalah *accidental sampling* yaitu pengambilan sampel pada pegawai Dinas Pasar Kota Semarang yang kebetulan dijumpai oleh peneliti. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, (4) lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keenam penelitian yang dilakukan oleh Usmany, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terdapat sukun perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri gondorukem dan terdapat II,

ponorogo). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, dengan pendekatan kuantitatif melalui kuisioner dan dokumentasi. Sampel pada penelitian ini berjumlah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, t hitung sebesar 5,812 dan nilai probabilitas  $(0,000) < 0,05$ . Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, t hitung sebesar 2,694 dan nilai probabilitas  $(0,010) < 0,05$ . Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta 0,378, t hitung sebesar 2,531 dan probabilitas  $(0,015) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel Budaya Organisasi juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Juniantara, dkk (2015) yang berjudul Pengaruh Kepuasan kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Koperasi di Denpasar Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Kepuasan kerja dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Koperasi di Denpasar Bali.

Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program

SPSS version 18.0. Berdasarkan hasil data persamaan analisis, regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:  $Y = 4.240 + 0.270 x_1 + 0,542 X_2$

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa kepuasan kerja dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (Kepuasan kerja dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari, Agus (2008) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keempat, Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kelima, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keenam, Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketujuh, Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat kami kumpulkan dalam satu tabel sebagai berikut:

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                             | Variable Penelitian                                                         | Metode Analisis                  | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Amalia dan Fakhri, (2016) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. | - Motivasi<br>- Kepuasan kerja<br>- Budaya organisasi<br>- Kinerja karyawan | Analisis regresi linier berganda | gaya Motivasi, kepuasan kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro |
| 2  | Kapahang, dkk.                                                                                                                                                            | - Motivasi                                                                  | Analisis path                    | Hasil penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|   |                                                                                                                             |                                                                                                                                                     |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | (2015) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai SMK Mambaul Ulum Sukodadi Paiton Jawa Timur.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>                                                      | (jalur)                                              | menunjukkan bahwa : 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi mengakibatkan semakin tingginya kepuasan kerja. 2) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 4) Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (R <sup>2</sup> ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. |
| 3 | Dhermawan, dkk. (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi</li> <li>- Lingkungan Kerja Kompetensi</li> <li>- Kompensasi</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> </ul> | Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM). | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan, 2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|   |                                                                                                                                                                        |                                                                                  |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | dan Kinerja Karyawan Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.                                                                                             | - Kinerja Karyawan                                                               |                          | Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Motivasi, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada PT. BNI <i>Lifeinsurance</i> . | - Motivasi<br>- Budaya Organisasi<br>- Kinerja Karyawan<br>- Komitmen organisasi | Analisis Path (jalur)    | Motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi. |
| 5 | Djuremi, dkk (2016) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang.                  | - Lingkungan kerja<br>- Budaya Organisasi<br>- Motivasi<br>- Kinerja             | Regresi linier berganda. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, (4) lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan motivasi berpengaruh                                                                                                                                                                                               |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                  |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                  |                                                              | positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6 | Usmany, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terpentin sukun perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri gondorukem dan terpentin II, ponorogo). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul> | Analisis deskriptif Analisis jalur ( <i>path analysis</i> ). | <p>Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut,</p> <p>pertama, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, t hitung sebesar 5,812 dan nilai probabilitas <math>(0,000) &lt; 0,05</math>.</p> <p>Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, t hitung sebesar 2,694 dan nilai probabilitas <math>(0,010) &lt; 0,05</math>.</p> <p>Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta 0,378, t hitung sebesar 2,531 dan probabilitas <math>(0,015) &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel Budaya Organisasi juga berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Juniantara, dkk (2015) yang berjudul Pengaruh Kepuasan kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi di Denpasar Bali.                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>                                                            | Analisis Deskriptif kuantitatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa kepuasan kerja dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (Kepuasan kerja dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.                                                                                                                                                  |
| 8 | Brahmasari, Agus (2008) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul> | Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan ( <i>Explanatory research</i> ) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas ( <i>independent variable</i> ) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara ( <i>intervening variable</i> ) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat ( <i>dependent</i> | Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keempat, Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kelima, Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keenam, Budaya organisasi |

|  |  |  |                                    |                                                                                                                                                                                          |
|--|--|--|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | variable) yaitu kinerja perusahaan | mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketujuh, Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. |
|--|--|--|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Perbedaan berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Amalia dan Fikri (2016) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada metode analisis yang digunakan. Amalia dan Fikri (2016) menggunakan metode analisis regresi linier sedangkan penulis menggunakan metode analisis *path*.

Perbedaan berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Kapahang (2015) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian yang digunakan. Kapahang (2015) menggunakan indikator penelitian pada variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Perbedaan berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2012) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian dan metode analisis yang digunakan. Dhermawan (2012) menggunakan indikator penelitian pada variabel motivasi, lingkungan kerja kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).sedangkan

penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dan metode analisis *path*.

. Perbedaan berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian yang digunakan. Nurudin dan Rohendi (2016) menggunakan indikator penelitian pada variabel Motivasi, budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Djuremi (2016) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian dan metode analisis yang digunakan. Djuremi (2016) menggunakan indikator penelitian pada variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai kemudian metode analisis yang digunakan Regresi Linier Berganda. sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dan metode analisis *path*.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Usmany (2016) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian yang digunakan. Usmany (2016) menggunakan indikator penelitian pada variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. Sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Juniantara (2015) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian dan metode analisis yang digunakan. Juniantara (2015) menggunakan indikator penelitian pada variabel kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan kemudian metode analisis yang digunakan deskriptif kuantitatif. sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dan metode analisis *path*.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Agus (2008) dengan penelitian penulis. Perbedaannya terdapat pada indikator penelitian yang digunakan. Brahmasari dan Agus (2008) menggunakan indikator penelitian pada variabel Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja. Sedangkan penulis menggunakan indikator penelitian motivasi, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Motivasi**

#### **2.2.1.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah dorongan atau menggerakkan seseorang agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan 2001:141). Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu ke arah tujuan yang akan dicapainya. Motivasi yakni sebagai kemauan untuk meningkatkan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan syarat hasil upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan syarat hasil upaya akan memuaskan sebagian kebutuhan

individu. Tujuan bermula dari adanya kebutuhan atau keinginan ini dapat dijadikan sebagai pembangkit motivasi. Kebutuhan atau keinginan yang terkandung pada diri orang tersebut adalah bagaimana dapat mewujudkan tujuannya, karena selama tujuan ini belum dapat diwujudkan, orang tadi akan merasa resah dan tidak tenteram. Perasaan ini menimbulkan perilaku yang mengarahkan pada pemenuhan tujuan tersebut. (Jusmaliani, 2011:180-181). Selain itu motivasi juga diartikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Salam, 2014: 219-220).

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberi kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi adalah berbagai alasan atau dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu yang bisa meningkatkan produktifitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

#### **2.2.1.2. Teori Motivasi**

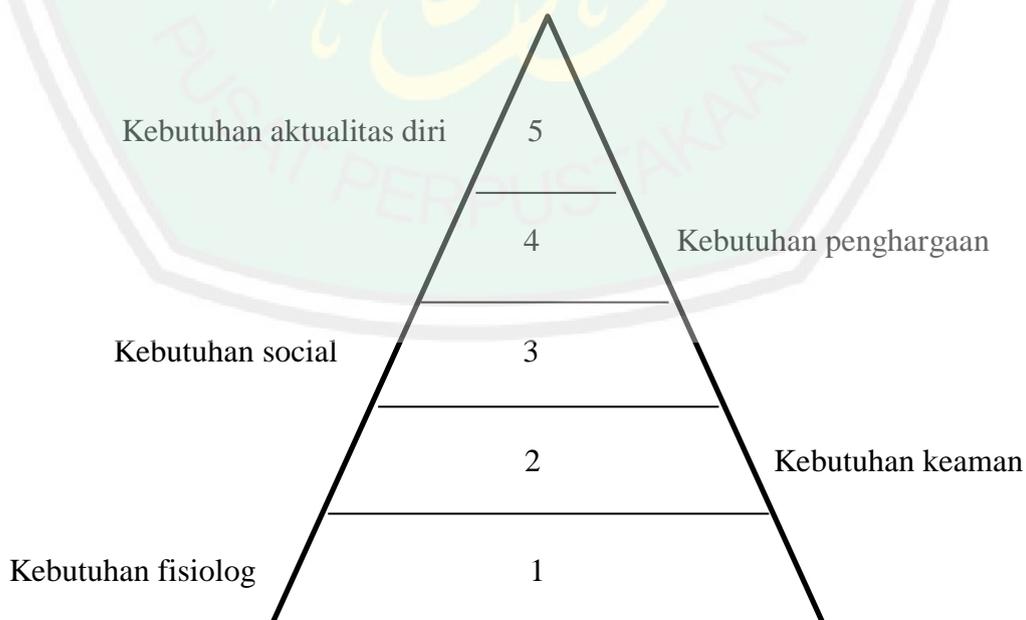
Adapun teori motivasi yang banyak dianut oleh kebanyakan orang adalah teori motivasi kebutuhan, teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan. Teori motivasi menjelaskan bahwa yang dinamakan teori motivasi suatu pandangan tentang cara atau sistem pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu.

Moekijat (1999: 124) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (manajemen kepegawaian), antara lain:

### 1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow yang didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kebutuhan fisiologis akan menimbulkan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Terdapat gambar yang menunjukkan kebutuhan-kebutuhan yang tersusun menurut urutan kekuatannya. Sedangkan kekuatan yang paling kuat terdapat pada bagian bawah piramida. Pada tingkat terbawah hirarki adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan hidup terus. Seperti halnya kebutuhan akan papan, sandang dan pangan. Pada uraian diatas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Gambar 2.1**  
**Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow**



Sumber :Abraham H. Maslow(Moekijat 1999 : 181)

Adapun penjelasan terkait teori diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kebutuhan Fisiologi

Ini adalah kebutuhan biologis. Mereka terdiri dari kebutuhan oksigen, makanan, air, dan suhu tubuh relatif konstan. Mereka adalah kebutuhan kuat karena jika seseorang tidak diberi semua kebutuhan, fisiologis yang akan datang pertama dalam pencarian seseorang untuk kepuasan.

#### 2. Kebutuhan Keamanan

Ketika semua kebutuhan fisiologis puas dan tidak mengendalikan pikiran lagi dan perilaku, kebutuhan keamanan dapat menjadi aktif. Orang dewasa memiliki sedikit kesadaran keamanan mereka kebutuhan kecuali pada saat darurat atau periode disorganisasi dalam struktur sosial (seperti kerusuhan luas). Anak-anak sering menampilkan tanda-tanda rasa tidak aman dan perlu aman.

#### 3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat. Jadi, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama

#### 4. Kebutuhan Penghargaan

Ketika tiga kelas pertama kebutuhan dipenuhi, kebutuhan untuk harga bisa menjadi dominan. Ini melibatkan kebutuhan baik harga diri dan untuk seseorang mendapat penghargaan dari orang lain. Manusia memiliki kebutuhan untuk tegas, berdasarkan, tingkat tinggi stabil diri, dan rasa hormat dari orang lain. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, orang merasa percaya diri dan

berharga sebagai orang di dunia. Ketika kebutuhan frustrasi, orang merasa rendah, lemah, tak berdaya dan tidak berharga.

#### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Ketika semua kebutuhan di atas terpenuhi, maka dan hanya maka adalah kebutuhan untuk aktualisasi diri diaktifkan. Maslow menggambarkan aktualisasi diri sebagai orang perlu untuk menjadi dan melakukan apa yang orang itu “lahir untuk dilakukan.”

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan tersebut mempunyai kekuatan yang luar biasa untuk menarik individu kembali kepada suatu pola kebutuhan fisiologis yang kuat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan pemenuhan seperti rasa lapar, haus, perlindungan sek dan kebutuhan lainnya. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak akan hidup secara normal.

#### 2.2.1.3. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

##### 1. Faktor Ekstern

- a. Lingkungan kerja
- b. Pemimpin dan kepemimpinannya
- c. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
- d. Dorongan atau bimbingan atasan

## 2. Faktor Intern

- a. Pembawaan individu
- b. Tingkat pendidikan
- c. Pengalaman masa lampau
- d. Keinginan atau harapan masa depan.

### 2.2.1.4. Tujuan Motivasi

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005 : 97- 98)

yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja
2. Meningkatkan moral dan semangat kerja karyawan
3. Meningkatkan karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifitaskan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan ktingkat kesejahteraan masyarakat
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 2.2.1.5. Metode-metode Motivasi

Ada dua metode dalam motivasi (Hasibuan, 2005: 100) yaitu:

1. Metode Langsung (*Derect Motivation*) adalah motivasi (motivasi materiil & nonmaterril) yang diberikan secara langsung kepada setiap

individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjukkan gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lainnya. Sedangkan motivasi tidak langsung ini sangat besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat.

#### 2.2.1.6. Konsep Motivasi dalam Prespektif Islam

Motivasi merupakan energy bagi amal yang dilakukan. Motivasi itu jadi pendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal atau membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu. Motivasi yang baik atau lurus akan menjadi suatu aktivitas duniawi yang bernilai ukhrawi. Dan sebaliknya apabila niatnya adalah kotor maka amal-amal ukhrawi tidak berarti dihadapan Allah SWT.

Allah berfirman dalam surat Al- Imran 139 :

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ۝ ١٣٩

139. “Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”

Adapun menurut Shihab dalam bukunya yang berjudul Tafsir Al-Misbah (2002: 214) menyatakan bahwa ayat diatas merupakan uraian tentang adanya

sunnah atau hukum-hukum kemasyarakatan yang berlaku terhadap semua manusia dan masyarakat. Jika dalam Perang Uhud mereka tidak meraih kemenangan bahkan menderita luka dan pembunuhan dan dalam perang badar mereka dengan gemilang meraih kemenangan dan berhasil menawan dan membunuh sekian banyak lawan mereka, maka itu adalah bagian dari Sunnatullah.

Jadi, ayat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap orang pasti punya motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari orang lain. Hal ini ditegaskan pada ayat diatas yang menyatakan janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.

Manusia mempunyai kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji (Diana, 2008: 199).

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah dan juga waqaf yang semula orang menjadi yadu al-sufli yakni tangan dibawah termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja agar dapat menjadi yadu al-'ulya yakni tangan diatas, yang semula menjadi mustahiq termotivasi agar menjadi muzakki (Diana, 2008: 200).

## 2.2.2. Kinerja Karyawan

### 2.2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja menurut kamus bahasa Indonesia adalah melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator –indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5)

Menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Prawirasentono (1992:2), kinerja atau *performance* adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi kinerja yang dikemukakan Mangkunegara (2005:9) bahwa Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bisa ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang

telah dicapai seseorang berdasarkan target yang telah ditetapkan sesuai dengan peranan dan tanggung jawab dalam perusahaan.

#### **2.2.2.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson (Suhendi, 2010 : 190) ada tiga faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan.

#### **2.2.2.3. Mengukur Kinerja**

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi Kinerja Karyawan secara periodic. Sementara Dharman (2010:154) menjelaskan banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan kesalahan dan banyak lagi. Hal ini berkaitan dengan :

- a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan ketelitian, keterampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu.

#### 2.2.2.4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dalam mengukur Kinerja Karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang di selesaikan pada awal waktu yang di nyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat sorang karyawan yang anntinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **2.2.2.5. Kinerja Dalam Perspektif Islam**

Agama islam menghendaki umatnya untuk bekerja. Dalam islam, bekerja bukan semata menjadi kebutuhan, namun merupakan suatu kewajiban dan ibadah. Setiap muslim yang berkemampuan wajib hukumnya bekerja dengan sungguh-sungguh akan bertambah martabat dan kemuliaannya ( Rivai, 2009:904).

Menurut Diana (2012:201) seseorang akan dapat membantu sesama apabila dia sudah berkecukupan. Seseorang di katakana berkecukupan apabila memiliki penghasilan yang lebih jika berusaha kerasdan baik. Karenanya dalam bekerja harus di sertai dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan kepada allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidupyang layak didunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seorang muslim.

Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

105. "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Pada ayat ini, Allah Swt. memerintahkan rasul-Nya agar mengajarkan umatnya menjadi orang yang gemar bekerja. Pekerjaan apapun yang dilakukan seseorang, di akhirat akan diperlihatkan kepada rasul-Nya dan kepada orang-orang beriman. Allah Swt. juga akan memberikan balasan atas pekerjaan tersebut. Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَسَأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (٩٣)

93." Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan".

Islam mencela bagi orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk hidup layak dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seseorang muslim (Diana 2008:210).

### **2.2.3. Budaya Organisasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang di kembangkan dalam organisasi yang di jadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat di tarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Menurut Robbins (2001:59) mengatakan Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Robbins (2008:279) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu syystem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang

di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

#### 2.2.3.2. Karakteristik Budaya

Indrawijaya (2010:197) beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa di sebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya :

- a. Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) ideological system atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan; (2) *technological systems query*, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
- b. Budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat di lihat dan di amati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.
- c. Budaya secara sosial di turunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang di anut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus di anut oleh generasi berikutnya.

- d. Budaya bersifat adaptif (*culture is adptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan di tinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prespective*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera di penuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Sedangkan karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat Budaya Organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
6. Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas menjelaskan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Masing-masing ciri di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan Budaya Organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi.

### **2.2.3.3. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator Budaya Organisasi menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

### 3. Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator Budaya Organisasi menurut Victor Tan (Wibowo, 2006:349)

adalah sebagai berikut :

#### 1. *Initiative individual* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

#### 2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

#### 3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

#### 4. *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

#### 5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator Budaya Organisasi yang diambil adalah :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

#### 2.2.3.4. Budaya Dalam Perspektif Islam

Dalam Al-qur'an telah diterapkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilih mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman-Nya dalam surat Al-Hujurat ayat 12 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبِ بَعْضُكُم بَعْضًا  
أُجِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (١٢)

12. "Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang".

Inti atau sumber inspirasi Budaya Organisasi Islam adalah Al-quran dan sunnah Rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlaq. Dalam Islam

organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengarisikan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

13. "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal".

Allah juga berfirman dalam surat Ali Imran ayat 84 yaitu :

قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ (٨٤)

84. Katakanlah: "Kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang diberikan kepada Musa, Isa dan para nabi dari Tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepada-Nya-lah kami menyerahkan diri".

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak menbeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurna amal dan tercapai kesempurnaan.

Dalam sebuah hadits (HR. Thabrani) Menurut Imam An-Nawawi (1987:17) didalam kitab hadits Arba'in diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan “tepat, terarah dan tuntas”. HR. Thabrani.

Kesimpulannya adalah Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan* (perfect).

## 2.2.4. Kepuasan Kerja

### 2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya

sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Handoko (2000:193) "Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

#### **2.2.4.2 Teori-teori Kepuasan Kerja**

Robbins (2006:103) teori kepuasan kerja akan dikemukakan enam orientasi umum terhadap kepuasan kerja, yang kesemuanya mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja serta menggambarkan proses yang menentukan kepuasan kerja bagi individu.

##### **a. Teori Ketidaksesuaian**

Menurut Locke (2001:205) kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang "diinginkan" dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihan menguntungan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang

lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter (2002:105) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada “cara yang terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

**b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Menurut Pranoto (2010:56) teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidak adilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap

mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

### **c. Teori Dua Faktor**

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg dalam Sedarmayanti (2001:59), berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250

responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas.

Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti (2001:61) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan dissatisfier atau extrinsic motivation. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- a) Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b) Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c) Tanggungjawab (*responsibility*)
- d) Peluang untuk maju (*advancement*)
- e) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- a. Kompensasi
- b. Keamanan dan keselamatan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah *motivator primer* yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, serta prestasi yang rendah.

Karyawan akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), karyawan akan puas jika imbalan yang

diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan karyawan akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*).

**d. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)**

Mangkunegara (2001:120) menyebutkan beberapa komponen yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

- 1) *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- 2) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- 3) *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.
- 4) *Equity-in-equity* adalah teori yang menyatakan seorang pegawai dalam organisasi merasa puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *inputoutcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas, Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua

kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

#### 2.2.4.3 Aspek-Aspek Pendorong Kepuasan Kerja

Menurut Robbin (2006:133), ada beberapa aspek yang mendorong adanya kepuasan kerja, yaitu:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kepuasan dan kesenangan.

b. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

c. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sangat adil yang didasarkan pada

tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan suatu kepuasan. Kunci yang menautkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tetapi persepsi keadilan. Demikian juga dalam hal karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang sangat adil kemungkinan besar akan mengalami suatu kepuasan.

d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Orang-orang yang tipe kepribadiannya sama dengan tipe pekerjaan yang mereka pilih maka mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut dan karena sukses itu, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai suatu kepuasan yang tinggi dari dalam pekerjaan mereka.

e. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang dan prestasi yang terwujud dari dalam suatu pekerjaan. Bagi kebanyakan karyawan rekan kerja juga mengisi kebutuhan sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan juga mendukung menghantarkan suatu peningkatan kepuasan kerja. Perilaku atasan seorang pekerja adalah merupakan determinan utama dari kepuasan. Kepuasan karyawan biasa ditingkatkan bila

atasan mempunyai sifat yang ramah dan memahami karyawan, memberikan pujian untuk suatu kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi terhadap mereka.

#### 2.2.4.4 Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang/dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan).

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Quran. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

105. Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal perbuatan yang diperintahkan dalam islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan dengan bagaimanarat cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap

karyawannya. Sebagaimana dijelaskan didalam Al-qur'an Surat Al-Maidah ayat 08 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (٨)

8. “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Masih dengan ayat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yang tertera didalam Al-qur'an surat Yaasin Ayat 33-35:

وَآيَةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ (٣٣) وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجْرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (٣٥)

33. “Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, maka daripadanya mereka makan”.

34. “Dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air”.

35. “supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur”.

Ayat diatas menjelaskan kaitannya dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara financial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah yang telah kita lakukan. Allah SWT berfirman didalam Al-quran surat As-Saba' ayat 04 yaitu:

لِيَجْزِيَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ (٤)

3. “supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezeki yang mulia”.

Dan juga dalam surat Al-Isra’ ayat 19 yang berbunyi:

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا (١٩)

19. “Dan barangsiapa yang menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh sedang ia adalah mukmin, maka mereka itu adalah orang-orang yang usahanya dibalasi dengan baik”.

Kesimpulan dari ayat-ayat diatas bahwa apa yang dilakukan oleh manusia pasti ada imbalan setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan yang buruk maupun perbuatan yang baik. Kualitas pekerjaan yang prima akibat ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita dihagai oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat buat orang lain, hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.

### **2.3.2. Hubungan Antara Motivasi Dengan Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005:113).

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh adanya motivasi dengan Budaya Organisasi yang dijadikan suatu aturan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi, yang senantiasa menjadi acuan dalam melakukan tindakan-tindakan yang dalam organisasi tersebut. Study Wardana (2014) Motivasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

### **2.3.3. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. (Widjono, 2010:97).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Juniantara, dkk (2015) bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi mengakibatkan semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja.

#### **2.3.4. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Djuremi, dkk (2016) Pengaruh lingkungan kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap kinerja pegawai Pada dinas pasar kota semarang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. (Widjono, 2010:97).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Febriyana (2015) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kabepe Chakra. Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa Kepuasan Kerja dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto, Darma (2017) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Berdasarkan pengujian hipotesis yang ada menunjukkan bahwa nilai T yang diperoleh membuktikan Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.6. Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi**

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan Khoirusmadi, (2011) Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Budaya Organisasi berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, motivasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi.

### **2.3.7. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

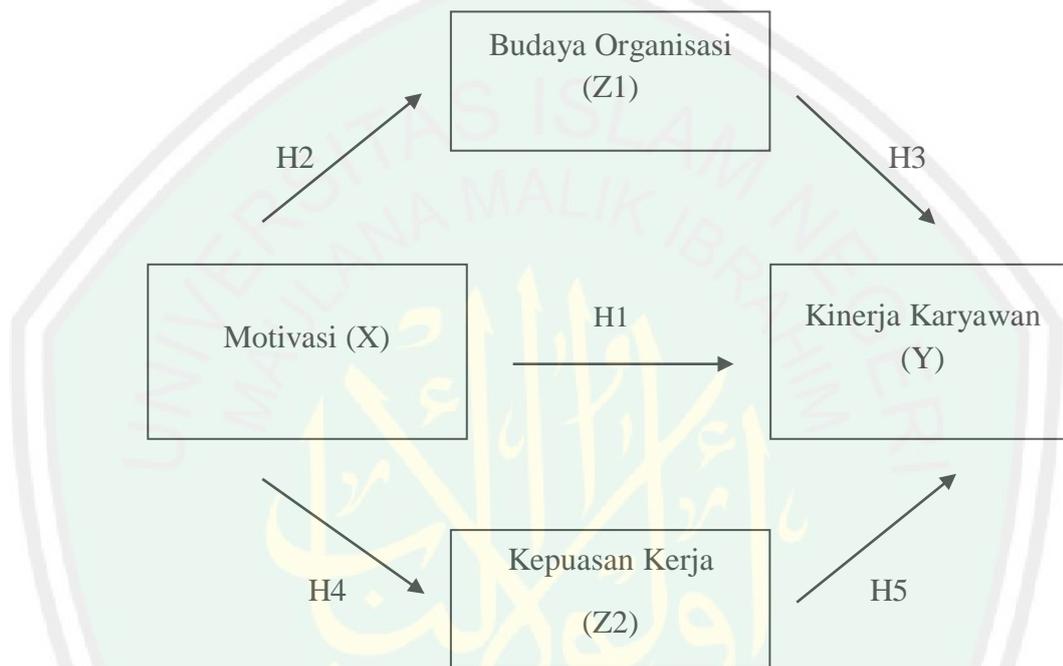
Motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan efisien dan terinteraksi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2003:143). Menurut Danim (2004:4) mengatakan bahwa "Motivasi adalah sesuatu kekuatan dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikolog yang mendorong seseorang kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya".

Penelitian yang dilakukan Rahmayanti (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Putra Kaltim Samarinda. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 68 %, artinya pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Adapun dalam penelitian ini model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**



## 2.5 Hipotesis

1. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung
2. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi.
3. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Supriyanto & Maharani (2013:180) Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel independen dengan variabel dependen terdapat mediasi yang mempengaruhi. Penelitian ini terdiri empat variabel. Yakni variabel bebas (*independent*): Motivasi, variabel terikat (*dependent*): kinerja karyawan, dan variabel Mediasi (*Intervening*): Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai *variabel intervening*.

### **3.2.Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo. Jl.Suroyo No.30 Kota Probolinggo Jawa Timur. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja” pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo.

### **3.3.Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang lain (Supriyanto & Maharani: 2013:35).

Berkaitan dengan batasan, populasi dapat dibedakan atas 2 hal yaitu:

- a. Kuantitatif secara jelas karena memiliki karakteristik yang terbatas.
- b. Populasi tidak terbatas atau populasi tak terhingga yaitu populasi yang tidak dapat ditemukan batas-batasnya sehingga tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah secara kuantitatif

Dalam suatu survei tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam suatu populasi karena memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo yang berjumlah 350 karyawan.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Supriyanto & maharani: 2013: 35).

### 3.4. Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah teknik *Sampling aksidental* yang teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang cocok sebagai sumber data. Sugiyono (Supriyanto & maharani: 2013: 37)

Teknik diatas merupakan bagian dari *Non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Umar, 2000 (Supriyanto dan masyhuri: 2010 : 288), dibawah ini:

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

Dimana:  $n$ : jumlah sampel

$N$ : jumlah populasi

$e$ : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan presentase. Semakin

kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya, penelitian dengan batas kesalahan 5% berarti memiliki tingkat akurasi 95%. Penelitian dengan batas kesalahan 2% memiliki tingkat akurasi 98%. Dengan jumlah populasi yang sama, semakin kecil toleransi kesalahan, semakin besar jumlah sampel yang dibutuhkan.

Berikut perhitungan sampel yang akan di ambil oleh peneliti:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \longrightarrow n = \frac{350}{1+350 \times 0,05^2} = 187$$

Jadi dari hasil perhitungan yang dilakukan peneliti dalam menentukan jumlah sampel yang akan diambil dari 350 karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo dengan menggunakan rumus Slovin. Maka peneliti menentukan sampel yang akan diambil yaitu sebesar 187 karyawan.

### 3.5. Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data ada dua jenis sumber data yang dapat diperoleh dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer.

Maholtra (*dalam* Supriyanto & Maharani, 2013 : 51) mendefinisikan data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Dalam data primer yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menentukan data yang digunakan, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data agar bukti atau fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data objektif dan tidak terjadi penyimpangan dari data yang sebenarnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuesioner (angket).

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan dan diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner bisa dilakukan dengan cara individu (bertemu langsung dengan responden), dikirim via pos atau email (Supriyanto & Maharani: 2013: 56).

#### 3.6.1. Skala Pengukuran

Menurut Sekaran (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013: 41) menjelaskan bahwa skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert.

Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

Sangat setuju : 5

Setuju : 4

Cukup Setuju : 3

Tidak Setuju : 2

Sangat Tidak Setuju : 1

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan Sarjono dan Julianita, 2011(Supriyanto dan Maharani,2013:43).

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan jawaban lain (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

### **3.7. Definisi Operasional Variabel**

Menurut Widayat dan Amirullah (2002:22) variable adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seorang atau obyek. Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, adapun secara lengkap variabel, indikator dan item penelitian.

#### **1. Variabel independent**

Variabel independent (X) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependent. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independent yaitu Motivasi. Dalam dunia pekerjaan motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal

(prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

## 2. Variabel dependent

Variabel dependent (Y) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Dalam penelitian ini dependennya adalah Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo. Prawirosentono (2002:02), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara komprehensif.

## 3. Variabel Intervening

Variabel Intervening (Mediasi) yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independent dan dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependent. Variable intervening dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Robbins (2008:279) Budaya Organisasi merupakan suatu syistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di

gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. (Umar 2008:213). Definisi operasional variabel tersebut pada penelitian kali ini dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                  | Indikator                                                | Item                                                                                                                          | Sumber                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Motivasi<br>(X)           | Kebutuhan fisiologis                                     | - Kesesuaian Gaji<br>- Mendapatkan fasilitas (sandang, pangan, papan)                                                         | Moekijat<br>(1999:<br>181)          |
|                           | Kebutuhan keselamatan dan keamanan                       | - Rasa aman dan nyaman<br>- Adanya jaminan kesehatan                                                                          |                                     |
|                           | Kebutuhan social                                         | - Adanya rasa kekeluargaan<br>- Hubungan baik antar karyawan                                                                  |                                     |
|                           | Kebutuhan penghargaan                                    | - Adanya hadiah atau pujian<br>- Kenaikan pangkat                                                                             |                                     |
|                           | Kebutuhan aktualisasi diri                               | - Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan<br>- Peka terhadap lingkungan                                               |                                     |
| Budaya Organisasi<br>(Z1) | <i>Initiative individual</i><br>(inisiatif perseorangan) | - Tanggung jawab tinggi<br>- Kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu                                                 | Victor Tan<br>(Wibowo,<br>2006:349) |
|                           | <i>Risk tolerance</i><br>(toleransi terhadap resiko)     | - Memberikan dorongan dalam mengambil resiko<br>- Mendapatkan bimbingan untuk mengambil sebuah keputusan dalam lingkup resiko |                                     |
|                           | <i>Control</i><br>(pengawasan)                           | - Adanya peraturan yang jelas<br>- Pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan                                    |                                     |

|                         |                                                |                                                                                                                                               |                            |
|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                         |                                                | mengawasi para perilaku kerja.                                                                                                                |                            |
|                         | <i>Management support</i> (dukungan manajemen) | - Komunikasi yang baik.<br>- Memberikan bantuan dan dukungan pada bawahannya.                                                                 |                            |
|                         | <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi) | - Adanya pola komunikasi organisasi yang baik dan jelas.<br>- Melakukan komunikasi yang teratur.                                              |                            |
| Kepuasan Kerja<br>(Z2)  | Ketidaksesuaian                                | - Memberikan apa yang menjadi hak bagi karyawan<br>- Penyesuaian antara keinginan karyawan dengan manajemen                                   | Robbins<br>(2006:<br>103)  |
|                         | Keadilan                                       | - Adil dalam memberikan kebijakan (sesuatu yang bernilai)<br>- Memberikan keadilan dalam hal kepuasan kerja.                                  |                            |
|                         | Dua Faktor                                     | - Mendorong karyawan agar berprestasi<br>- Menjaga karyawan agar selalu dtabil dalam bekerja                                                  |                            |
|                         | Pemenuhan Kebutuhan                            | - Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap kebutuhan karyawan<br>- Menyediakan fasilitas yang menunjang proses kinerja perusahaan.            |                            |
| Kinerja Karyawan<br>(Y) | Kualitas kerja                                 | - Hasil kerja serta kesempurnaan tugas.<br>- Menentukan keterampilan dan kemampuan karyawan.                                                  | Robbins,<br>(2006:<br>260) |
|                         | Kuantitas kerja                                | - jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit.<br>- jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.                             |                            |
|                         | Ketepatan waktu                                | - Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.<br>- Kinerja yang selalu mempertimbangkan waktu yang telah diberikan.               |                            |
|                         | Efektif                                        | - Penggunaan sumberdaya yang maksimal.<br>- Penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan.                                                    |                            |
|                         | Kemandirian                                    | - dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik.<br>- Bekerja dengan sigap, cakap dan komunikatif.                                            |                            |
|                         | Komitmen kerja                                 | - komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.<br>- Memberikan tanggung jawab terhadap kinerja yang dilakukan. |                            |

### 3.8. Analisis Data

Menurut Supriyanto & Maharani (2013:61) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Penelitian ini memiliki satu variabel terikat, satu variabel bebas dan variabel antara/penghubung. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Supriyanto & Maharani (2013:74) mengemukakan bahwa *path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ridwan dan Kuncoro dalam Supriyanto dan Maharani, 2013).

#### 3.8.1 Uji Instrumen Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen (daftar pertanyaan) yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

##### 3.8.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1987) dalam Supriyanto Machfudz (2010:249)

$$r = \frac{N \cdot (\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

X = Skor Item

$Y$  = Skor Total

$XY$  = Skor Pernyataan

$N$  = Jumlah Responden untuk Diuji Coba

$r$  = korelasi *product moment*

Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (1999) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:249) dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi diatas  $r = 0,10$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi  $r$  dibawah  $0,10$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

### 3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002) dalam Supriyanto dan machfudz (2010:250). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{(k)}{(k - 1)} \frac{(1 - \sum \sigma b^2)}{\sigma t^2}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma t^2$  = Varian total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha ( $\sigma$ ) > 10% (0,10) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha ( $\sigma$ ) < 10% (0,10) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.8.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, dependent variabel dan independent variabel keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghazali, 2001)

Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusan. Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik normal p-p plot. dasar pengambilannya.

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.8.2.2 Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang membuktikan merupakan model linier atau tidak. Hasil dari uji linieritas ini adalah informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi apakah model sebaiknya menggunakan persamaan linier atau tidak, maka digunakan metode analisis grafik dan metode statistik (Ghozali, 2013).

### 3.8.3. Uji Hipotesis

#### 3.8.3.1 Uji Efek Mediasi atau *Intervening*

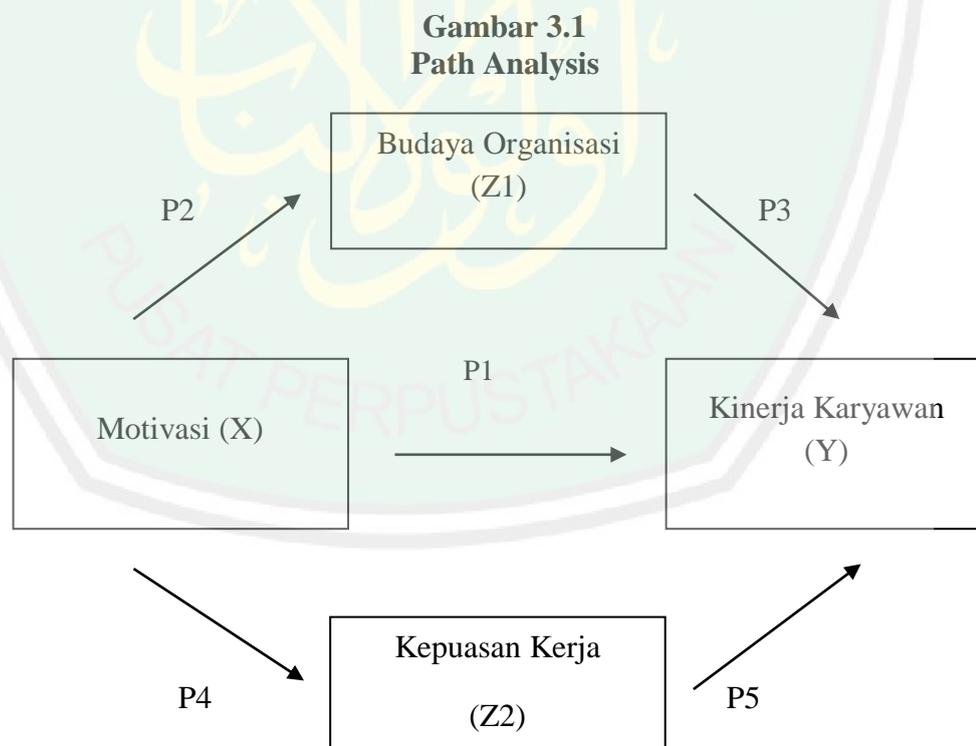
Mediasi atau *intervening* variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

*Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) (Riduwan dan Kuncoro, 2008). Masih menurut Ridwan bahwa Koefisien Jalir (*Path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu

koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku ( $Z$ -score). (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74)

Metode analisis jalur (*path analysis*) menurut Garson dari *Caroline State University* (dalam Sarwono, 2007:7) merupakan bentuk regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua arah atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah di mana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab.

Hubungan variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



Keterangan :

P1 : Koefisien Jalur 1

P2 : Koefisien Jalur 2

P3 : Koefisien Jalur 3

P4 : Koefisien Jalur 4

P5 : Koefisien Jalur 5

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan struktural yaitu terdapat tiga kali pengujian regresi sebagai berikut.

Pengaruh langsung :  $Y = a + B_1X + B_2Z_1 + B_3Z_2$

Pengaruh tidak Langsung :  $Z_1 = a + B_1X$

:  $Z_2 = a + B_1X$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu kinerja karyawan

Z : Variabel *intervening* yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

$B_1$  : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel *Independent* (variabel bebas) yaitu Motivasi

1) Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b) Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c) Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.

- d) Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliable).
- e) Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

2) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menggunakan SPSS versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

Pengaruh langsung Motivasi ke kinerja karyawan =  $P_1$

Pengaruh tidak langsung Motivasi melalui Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja ke kinerja karyawan =  $P_2 \times P_3$

Pengaruh total =  $P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

3) Pemeriksaan validitas model

Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

a) Koefisien determinasi total

Total keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

b) *Theory trimming*

Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris.

- 4) Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu :
- a) Dengan memperhatikan hasil validasi model.
  - b) Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endoge

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Bank Rakyat Indonesia**

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia

##### a. Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan nasabah

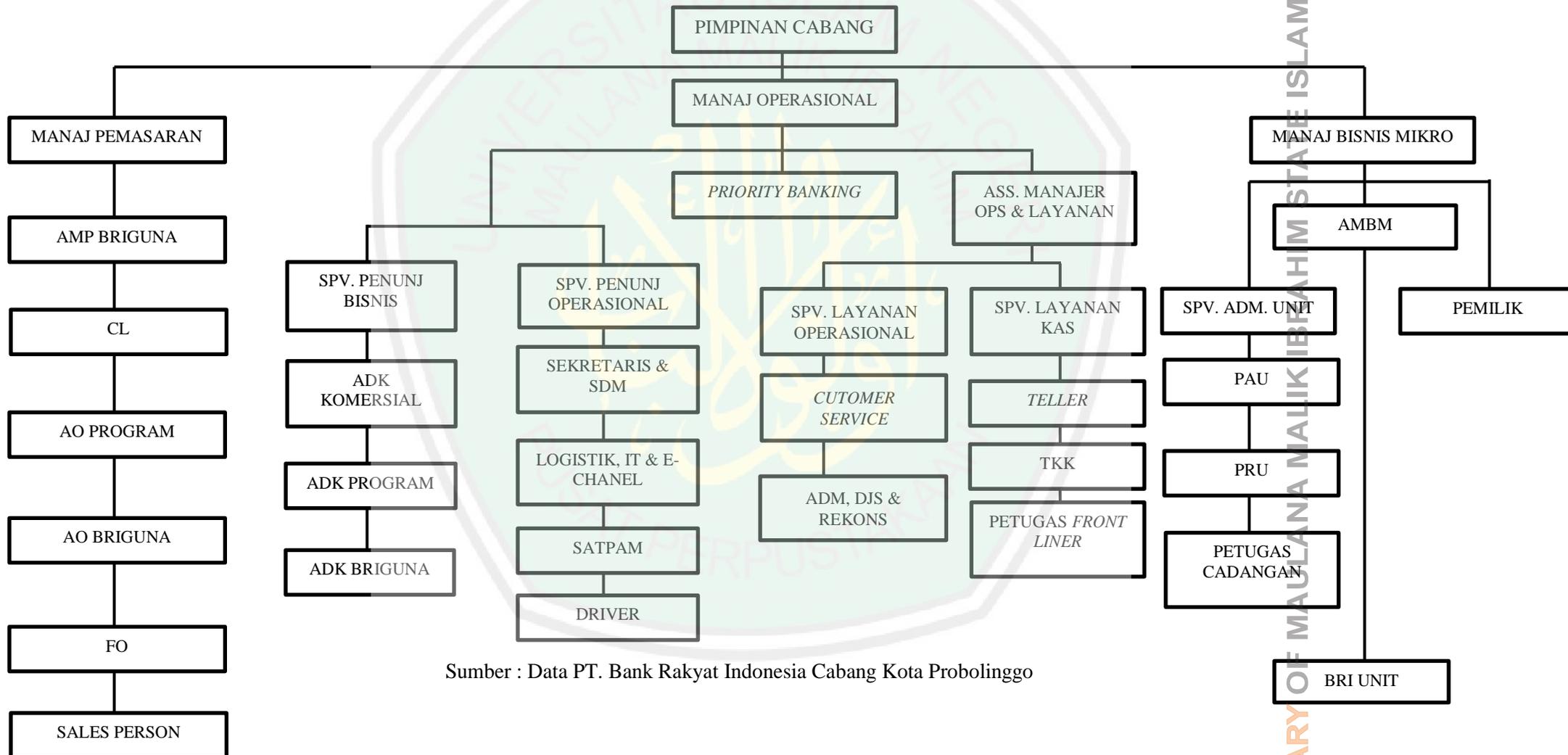
##### b. Misi

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumberdaya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen resiko serta praktek *Good corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

#### 4.1.3 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menggambarkan tentang hubungan orang-orang yang menjalankan aktivitas. Adapun maksud dan tujuan dibentuk struktur organisasi adalah untuk memperjelaskan dan mempermudah setiap bagian dalam pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang agar perusahaan menjadi lebih terarah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun struktur organisasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG**  
**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)**  
**CABANG KOTA PROBOLINGGO**



Sumber : Data PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo

#### 4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan Bank Rakyat Indonesia

Dalam mengatur lalu lintas dana perusahaan, PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo memiliki beberapa kegiatan usaha antara lain usaha simpanan, usaha pinjaman/kredit, dan usaha lainnya yang menyangkut jasa bank lainnya.

##### a. Usaha Simpanan

###### 1) Tabungan

Tabungan dapat diartikan sebagai simpanan pihak ketiga pada suatu bank yang pengambilannya dapat dilakukan kapan saja menurut syarat-syarat yang ditentukan dalam bentuk tabungan BRITAMA.

###### 2) Deposito

Simpanan pihak ketiga dari suatu bank yang penarikannya dapat dilakukan setelah jatuh tempo sesuai dengan perjanjian (1,3,6,12 dan 24 bulan) dalam bentuk DEPOBRI (Deposito BRI) dan DEMUNA (Deposito Multiguna).

###### 3) Sertifikat Deposito

Simpanan pihak ketiga dalam bentuk deposito yang dapat diperjualbelikan karena segi kepemilikannya berdasarkan atas tunjuk dalam bentuk SERTBRI (Sertifikat Deposito BRI).

###### 4) Giro

Simpanan pihak ketiga pada suatu bank yang penarikannya dapat dibeli setiap saat dengan menggunakan cek, surat perintah pembayaran, atau dengan alat lain (pemindahbukuan), dalam bentuk GIRO BRI (rupiah dan valas) dan ROMUNA (Giro Multiguna).

###### 5) Simpanan Ongkos Naik Haji

Simpanan yang diperuntukkan bagi umat Islam yang akan menunaikan ibadah haji dalam bentuk tabungan ONH BRI.

### b. Usaha Pinjaman/Kredit

Usaha pinjaman atau kredit PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo dikelompokkan menjadi tiga diantaranya:

- 1) Kredit bagi pegawai yang berpenghasilan tetap (Kretap)
- 2) Kredit pensiun (Kresun)
- 3) Kredit ritel

### c. Usaha Jasa Bank

#### 1) Dalam Negeri

- a) Pengiriman uang dalam negeri (*Transfer*)
- b) Wesel BRI
- c) Transaksi antar cabang
- d) Tempat penyimpanan barang berharga (*Save Deposit Box*)
- e) Anjungan Tunai Mandiri (ATM)
- f) CEPEBRI (*Traveller Chekque*)
- g) Pemasaran kartu kredit
- h) *Letter of Credit*

#### 2) Luar Negeri

- a) Ekspor, Impor
- b) Pengiriman uang luar negeri (*Transfer*)
- c) Jual beli valas
- d) Penagihan
- e) Jaminan bank
- f) Pinjaman luar negeri (*Overseas Loan*)

### d. Jasa Bank Lainnya

Jasa bank lainnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Penerimaan Setoran, antara lain:
  - a) Ongkos naik haji
  - b) Pajak bea dan cukai
  - c) Dana orang tua asuh
  - d) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)
  - e) Zakat sesuai dengan pengumuman Presiden RI No. 1 tahun 1960
2. Penerimaan Setoran dan Penyaluran Dana, antara lain:
  - a) Penyaluran dana untuk gaji para pensiun yang telah disalurkan oleh PT. TASPEN, PERUM POS dan GIRO, PT. TELKOM, TNI AD, dll.
  - b) Perusahaan Listrik Negara
  - c) Penyaluran dana IDT
  - d) Beasiswa ASTEK
  - e) Penyaluran Dana Bantuan Pembangunan Prasarana Desa Tertinggal (BP2DT)

#### 4.1.5 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa bekerja dan status pernikahan yang dijelaskan dalam tabel 4.1 sebagai berikut.

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

|               |             | Frekuensi | Jumlah Persen |
|---------------|-------------|-----------|---------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki   | 73        | 39            |
|               | Perempuan   | 114       | 61            |
|               | Total       | 187       | 100           |
| Usia          | 16-25 Tahun | 110       | 59            |
|               | 26-35 Tahun | 47        | 25            |
|               | 36-45 Tahun | 30        | 16            |

Lanjutan

|                     |               |     |     |
|---------------------|---------------|-----|-----|
|                     | Total         | 187 | 100 |
| Pendidikan Terakhir | SMA           | 68  | 36  |
|                     | Diploma       | 16  | 9   |
|                     | S1            | 103 | 55  |
|                     | Total         | 187 | 100 |
| Masa Kerja          | 2-5 Tahun     | 147 | 79  |
|                     | >5-10 Tahun   | 27  | 14  |
|                     | 10-15 Tahun   | 10  | 5   |
|                     | >15 Tahun     | 3   | 2   |
|                     | Total         | 187 | 100 |
| Status Pernikahan   | Menikah       | 154 | 82  |
|                     | Belum Manikah | 28  | 15  |
|                     | Duda/Janda    | 5   | 3   |
|                     | Total         | 187 | 100 |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

#### 4.1.5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Responden Berdasarkan Jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|           | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|-----------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| Laki-laki | 73                 | 39      | 39            |                       |
| Perempuan | 114                | 61      | 61            | 100                   |
| Total     | 187                | 100     | 100           |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 73 orang atau 39% dengan tingkat kevalidan data 39% untuk responden

wanita sebanyak 114 orang atau 61% dengan tingkat kevalidan data 61%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin wanita sebesar 61%.

#### 4.1.5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden Berdasarkan usia meliputi 16-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

|          | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|----------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| 16-25 Th | 110                | 59      | 59            | 100                   |
| 26-35 Th | 47                 | 25      | 25            |                       |
| 36-45 Th | 30                 | 16      | 16            |                       |
| Total    | 187                | 100     | 100           |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 16-25 tahun sebanyak 110 orang atau 59%, dengan tingkat kevalidan data 59%, berusia 26-35 tahun sebanyak 47 orang atau 25%, dengan tingkat kevalidan data 25%, berusia 36-45 tahun sebanyak 30 orang atau 16%, dengan tingkat kevalidan data 16%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 16-25 tahun atau 59%.

#### 4.1.5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden Berdasarkan jenjang pendidikan meliputi Sekolah Menengah atas (SMA), Diploma, dan sarjana (S1), dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

|         | Frequency<br>Valid | Percent | Valid Percent | Comulative<br>Percent |
|---------|--------------------|---------|---------------|-----------------------|
| SMA     | 68                 | 36      | 36            | 100                   |
| Diploma | 16                 | 9       | 9             |                       |
| S1      | 103                | 55      | 55            |                       |
| Total   | 187                | 100     | 100           |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 68 orang atau 36% dengan tingkat kevalidan data 36%, responden untuk tingkat Diploma sebanyak 16 orang atau 9% dengan tingkat kevalidan 9%, responden untuk tingkat Sarjana sebanyak 103 orang atau 55% dengan tingkat kevalidan data 55%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang pendidikan sarjana (S1) sebesar 55%.

#### 4.1.5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden Berdasarkan masa kerja meliputi 2-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun, 10-15 tahun, lebih dari 15 tahun dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

|          | Frequency Valid | Percent | Valid<br>Percent | Comulative<br>Percent |
|----------|-----------------|---------|------------------|-----------------------|
| 2-5 Th   | 147             | 79      | 79               | 100.0                 |
| >5-10 Th | 27              | 14      | 14               |                       |
| 10-15 Th | 10              | 5       | 5                |                       |
| >15 Th   | 3               | 2       | 2                |                       |
| Total    | 187             | 100     | 100              |                       |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 147 orang atau 79% dengan tingkat kevalidan data 79%, lebih

dari 5-10 tahun sebanyak 27 orang atau 14% dengan tingkat kevalidan data 14%, 10-15 tahun 10 orang atau 5% dengan tingkat kevalidan data 5%, lebih dari 15 tahun sebanyak 3 tahun atau 2% dengan tingkat kevalidan data 2%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden masa kerjanya 2-5 Th sebesar 79%.

#### 4.1.5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Responden Berdasarkan status pernikahan meliputi menikah, belum menikah, duda/janda, dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

| Frequency Valid |     | Percent | Valid Percent | Comulative Percent |
|-----------------|-----|---------|---------------|--------------------|
| Menikah         | 154 | 82      | 82            | 100.0              |
| Belum Menikah   | 28  | 15      | 15            |                    |
| Duda/janda      | 5   | 3       | 3             |                    |
| Total           | 187 | 100     | 100           |                    |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk menikah sebanyak 154 orang atau 82% dengan tingkat kevalidan data 82%, responden untuk belum menikah sebanyak 28 orang atau 15% dengan tingkat kevalidan 15%, responden untuk duda/janda sebanyak 5 orang atau 3% dengan tingkat kevalidan data 3%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden ada pada status menikah sebesar 82%.

#### 4.1.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran secara mendalam mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan mengenai variabel Motivasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi ( $Z_1$ ), dan Motivasi ( $Z_2$ ) yang bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap

kuesioner yang dibagikan. Berikut dasar interpretasi skor dalam deskripsi variabel penelitian : (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

**Tabel 4.7**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

| No | Nilai rata-rata | Kriteria                          |
|----|-----------------|-----------------------------------|
| 1. | 1.00-1.80       | Sangat rendah/sangat tidak setuju |
| 2. | 1.81-2.60       | Rendah/tidak setuju               |
| 3. | 2.61-3.40       | Cukup tinggi/ragu-ragu            |
| 4. | 3.41-4.20       | Tinggi/setuju                     |
| 5. | 4.21-5.00       | Sangat tinggi/sangat setuju       |

Sumber : Riduwan dan Kuncoro, 2007

#### 4.1.6.1 Variabel Motivasi (X)

Dalam penelitian ini terdapat 10 item/pertanyaan yang disebarkan ke 187 responden dan mempresentasikan indikator variable-variabel tersebut. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Motivasi disajikan dalam tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Motivasi**

| Item  | Jawaban Responden |      |    |      |    |       |     |       |    |       | Rata-rata Skor |
|-------|-------------------|------|----|------|----|-------|-----|-------|----|-------|----------------|
|       | STS               |      | TS |      | KS |       | S   |       | SS |       |                |
|       | F                 | %    | F  | %    | F  | %     | F   | %     | F  | %     |                |
| X1.1  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 37 | 19,79 | 113 | 60,43 | 37 | 19,79 | 4,0            |
| X1.2  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 31 | 16,58 | 132 | 70,59 | 24 | 12,83 | 4,0            |
| X1.3  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 46 | 24,60 | 138 | 73,80 | 3  | 1,60  | 3,8            |
| X1.4  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 46 | 24,60 | 129 | 68,98 | 12 | 6,42  | 3,8            |
| X1.5  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 56 | 29,95 | 127 | 67,91 | 4  | 2,14  | 3,7            |
| X1.6  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 60 | 32,09 | 109 | 58,29 | 18 | 9,63  | 3,8            |
| X1.7  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 37 | 19,79 | 139 | 74,33 | 11 | 5,88  | 3,9            |
| X1.8  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 45 | 24,06 | 136 | 72,73 | 6  | 3,21  | 3,8            |
| X1.9  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 44 | 23,53 | 135 | 72,19 | 8  | 4,28  | 3,8            |
| X1.10 | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 45 | 24,06 | 133 | 71,12 | 9  | 4,81  | 3,8            |
| Total |                   | 0,00 |    | 0,00 |    | 23,90 |     | 69,04 |    | 7,06  |                |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada variabel Motivasi mayoritas responden menjawab “setuju” sebesar 69,04% dan pertanyaan paling berpengaruh adalah

petanyaan X1.7 “saya merasa senang saat mendapat bonus dari prestasi kerja” sebesar 74,33%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan penghargaan yang sudah sesuai dengan fungsinya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hal ini perusahaan diharapkan selalu memperhatikan kebutuhan penghargaan karyawan secara berkesinambungan.

#### 4.1.6.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini terdapat 18 item/pertanyaan yang disebarakan ke 187 responden dan mempresentasikan indikator variable-variabel tersebut. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Kinerja Karyawan disajikan dalam tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

| Item  | Jawaban Responden |      |    |      |    |       |     |       |    |       | Rata-rata Skor |
|-------|-------------------|------|----|------|----|-------|-----|-------|----|-------|----------------|
|       | STS               |      | TS |      | KS |       | S   |       | SS |       |                |
|       | F                 | %    | F  | %    | F  | %     | F   | %     | F  | %     |                |
| Y1.1  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 30 | 16,04 | 124 | 66,31 | 33 | 17,65 | 4,0            |
| Y1.2  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 20 | 10,70 | 127 | 67,91 | 40 | 21,39 | 4,1            |
| Y1.3  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 21 | 11,23 | 96  | 51,34 | 70 | 37,43 | 4,3            |
| Y1.4  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 38 | 20,32 | 111 | 59,36 | 38 | 20,32 | 4,0            |
| Y1.5  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 37 | 19,79 | 131 | 70,05 | 19 | 10,16 | 3,9            |
| Y1.6  | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 62 | 33,16 | 110 | 58,82 | 15 | 8,02  | 3,7            |
| Y1.7  | 0,53              | 0,53 | 8  | 4,28 | 82 | 43,85 | 89  | 47,59 | 7  | 3,74  | 3,5            |
| Y1.8  | 0,00              | 0,00 | 4  | 2,14 | 27 | 14,44 | 121 | 64,71 | 35 | 18,72 | 4,0            |
| Y1.9  | 0,00              | 0,00 | 1  | 0,53 | 33 | 17,65 | 104 | 55,61 | 49 | 26,20 | 4,1            |
| Y1.10 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 55 | 29,41 | 118 | 63,10 | 14 | 7,49  | 3,8            |
| Y1.11 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 56 | 29,95 | 102 | 54,55 | 29 | 15,51 | 3,9            |
| Y1.12 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 20 | 10,70 | 129 | 68,98 | 38 | 20,32 | 4,1            |
| Y1.13 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 27 | 14,44 | 127 | 67,91 | 33 | 17,65 | 4,0            |
| Y1.14 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 21 | 11,23 | 94  | 50,27 | 72 | 38,50 | 4,3            |
| Y1.15 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 39 | 20,86 | 129 | 68,98 | 19 | 10,16 | 3,9            |
| Y1.16 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 17 | 9,09  | 131 | 70,05 | 39 | 20,86 | 4,1            |
| Y1.17 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 26 | 13,90 | 129 | 68,98 | 32 | 17,11 | 4,0            |
| Y1.18 | 0,00              | 0,00 | 0  | 0,00 | 70 | 37,43 | 101 | 54,01 | 16 | 8,56  | 3,7            |
| Total |                   | 0,03 |    | 0,39 |    | 20,23 |     | 61,59 |    | 17,77 |                |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada variabel Kinerja karyawan mayoritas responden menjawab “setuju” sebesar 61,59% dan pertanyaan paling berpengaruh adalah pertanyaan Y1.5 dan Y1.16. “saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”, “saya percaya hidupku dikendalikan oleh kejadian-kejadian yang kebetulan” sebesar 70,05%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator komitmen kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hal ini perusahaan diharapkan selalu memberikan controlling terhadap kinerja karyawan, supaya tetap selalu stabil didalam menjalankan aktivitasnya.

#### 4.1.6.3 Variabel Budaya Organisasi (Z1)

Variabel Z1 pada penelitian ini diukur melalui 10 item/pertanyaan yang disebar ke 187 responden dan mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Budaya Organisasi disajikan dalam tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

| Item  | Jawaban Responden |      |    |      |    |       |     |       |    |       | Rata-rata Skor |
|-------|-------------------|------|----|------|----|-------|-----|-------|----|-------|----------------|
|       | STS               |      | TS |      | KS |       | S   |       | SS |       |                |
|       | F                 | %    | F  | %    | F  | %     | F   | %     | F  | %     |                |
| Z1.1  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 36 | 19,25 | 127 | 67,91 | 24 | 12,83 | 3,9            |
| Z1.2  | 0                 | 0,00 | 1  | 0,53 | 35 | 18,72 | 104 | 55,61 | 47 | 25,13 | 4,1            |
| Z1.3  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 44 | 23,53 | 108 | 57,75 | 35 | 18,72 | 4,0            |
| Z1.4  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 47 | 25,13 | 93  | 49,73 | 47 | 25,13 | 4,0            |
| Z1.5  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 46 | 24,60 | 102 | 54,55 | 39 | 20,86 | 4,0            |
| Z1.6  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 62 | 33,16 | 90  | 48,13 | 35 | 18,72 | 3,9            |
| Z1.7  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 37 | 19,79 | 126 | 67,38 | 24 | 12,83 | 3,9            |
| Z1.8  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 38 | 20,32 | 110 | 58,82 | 39 | 20,86 | 4,0            |
| Z1.9  | 0                 | 0,00 | 1  | 0,53 | 39 | 20,86 | 104 | 55,61 | 43 | 22,99 | 4,0            |
| Z1.10 | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 46 | 24,60 | 94  | 50,27 | 47 | 25,13 | 4,0            |
| Total |                   | 0,00 |    | 0,11 |    | 22,99 |     | 56,58 |    | 20,32 |                |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa pada variabel Budaya Organisasi mayoritas responden menjawab “setuju” sebesar 56,58% dan pertanyaan paling berpengaruh

adalah pertanyaan Z1.1. “saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut selesai” sebesar 67,91%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inisiatif perorangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana perusahaan dan pimpinan organisasi selalu memberikan pengawasan terhadap seluruh karyawan yang ada pada perusahaan tersebut, untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.1.6.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

Variabel Z2 pada penelitian ini diukur melalui 10 item/pertanyaan yang disebar ke 187 responden dan mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel Kepuasan Kerja disajikan dalam tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

| Item  | Jawaban Responden |      |    |      |    |       |     |       |    |       | Rata-rata Skor |
|-------|-------------------|------|----|------|----|-------|-----|-------|----|-------|----------------|
|       | STS               |      | TS |      | KS |       | S   |       | SS |       |                |
|       | F                 | %    | F  | %    | F  | %     | F   | %     | F  | %     |                |
| Z2.1  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 83 | 44,39 | 99  | 52,94 | 5  | 2,67  | 3,6            |
| Z2.2  | 0                 | 0,00 | 5  | 2,67 | 68 | 36,36 | 86  | 45,99 | 28 | 14,97 | 3,7            |
| Z2.3  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 27 | 14,44 | 127 | 67,91 | 33 | 17,65 | 4,0            |
| Z2.4  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 32 | 17,11 | 133 | 71,12 | 22 | 11,76 | 3,9            |
| Z2.5  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 51 | 27,27 | 128 | 68,45 | 8  | 4,28  | 3,8            |
| Z2.6  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 46 | 24,60 | 97  | 51,87 | 44 | 23,53 | 4,0            |
| Z2.7  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 81 | 43,32 | 86  | 45,99 | 20 | 10,70 | 3,7            |
| Z2.8  | 0                 | 0,00 | 0  | 0,00 | 77 | 41,18 | 74  | 39,57 | 36 | 19,25 | 3,8            |
| Total |                   | 00,0 |    | 0,33 |    | 31,08 |     | 55,48 |    | 13,10 |                |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pada variabel Kepuasan Kerja mayoritas responden menjawab “setuju” sebesar 55,48% dan pertanyaan paling berpengaruh adalah pertanyaan Z2.4. “perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan tingkat pekerjaannya” sebesar 71,12%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa indikator keadilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana perusahaan dapat menunjukkan keadilannya dalam memberikan sebuah kebijakan. Sehingga kepuasan akan terpenuhi.

#### 4.1.7 Uji Instrumen Data

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013:47) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliable. Untuk menyatakan baik tidaknya instrument, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

##### 4.1.7.1 Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013:184). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006): Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 10%) dan Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa  $r_{bt}$  (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari  $r_{table}$ )

Uji instrument ini dilakukan terhadap 187 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai  $r_{table}$  pada taraf signifikansi 10% yaitu 0,1888. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,1888.

Pada variabel Motivasi (X), variabel Kinerja Karyawan (Y), dan variabel Budaya Organisasi (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2) semua item pertanyaan mempunyai nilai total lebih dari taraf signifikan sehingga semua variabel valid dan dapat dijadikan

alat ukur untuk menunjukkan sejauh mana data penelitian yang terkumpul, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

| Variabel             | Item  | Nilai                                   |         | Keterangan |
|----------------------|-------|-----------------------------------------|---------|------------|
|                      |       | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | r tabel |            |
| Motivasi (X)         | X1.1  | 0,701                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.2  | 0,729                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.3  | 0,594                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.4  | 0,520                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.5  | 0,469                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.6  | 0,430                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.7  | 0,470                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.8  | 0,559                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.9  | 0,563                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | X1.10 | 0,598                                   | 0,1888  | Valid      |
| Kinerja Karyawan (Y) | Y1.1  | 0,626                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.2  | 0,707                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.3  | 0,792                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.4  | 0,498                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.5  | 0,667                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.6  | 0,513                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.7  | 0,320                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.8  | 0,452                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.9  | 0,652                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.10 | 0,332                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.11 | 0,403                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.12 | 0,750                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.13 | 0,528                                   | 0,1888  | Valid      |
|                      | Y1.14 | 0,778                                   | 0,1888  | Valid      |

|                           |       |       |        |       |
|---------------------------|-------|-------|--------|-------|
|                           | Y1.15 | 0,699 | 0,1888 | Valid |
|                           | Y1.16 | 0,763 | 0,1888 | Valid |
|                           | Y1.17 | 0,624 | 0,1888 | Valid |
|                           | Y1.18 | 0,487 | 0,1888 | Valid |
| Budaya Organisasi<br>(Z1) | Z1.1  | 0,563 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.2  | 0,843 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.3  | 0,771 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.4  | 0,716 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.5  | 0,426 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.6  | 0,452 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.7  | 0,569 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.8  | 0,796 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.9  | 0,847 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z1.10 | 0,674 | 0,1888 | Valid |
| Kepuasan Kerja            | Z2.1  | 0,599 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.2  | 0,702 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.3  | 0,778 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.4  | 0,763 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.5  | 0,606 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.6  | 0,548 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.7  | 0,722 | 0,1888 | Valid |
|                           | Z2.8  | 0,596 | 0,1888 | Valid |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Dari tabel 4.12 di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item-Total Correlation* lebih dari 0,1888.

#### 4.1.7.2 Uji Reliabilitas

Syarat data reliable adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,1888.

Hasil Uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

| Variabel               | Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> | Standar Nilai | Keterangan |
|------------------------|-------------------------------|---------------|------------|
| Motivasi (X)           | 0,759                         | 0,1888        | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan (Y)   | 0,885                         | 0,1888        | Reliabel   |
| Budaya Organisasi (Z1) | 0,860                         | 0,1888        | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja(Z2)     | 0.809                         | 0.1888        | Reliabel   |

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.12 di atas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah  $> 0,1888$  dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

#### 4.1.8 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,1$  maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Normalitas**

| Model                  | Sig   | Keterangan           |
|------------------------|-------|----------------------|
| X,Z1 dan Z2 terhadap Y | 0,258 | Normalitas Terpenuhi |
| X terhadap Z1          | 0,724 | Normalitas Terpenuhi |
| X terhadap Z2          | 0,738 | Normalitas Terpenuhi |

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari Uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai model X, Z1 dan Z2 terhadap Y 0,258, model X terhadap Z1 0,724 dan model X terhadap Z2 0,738 lebih besar dari 0,1 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.1.8.2 Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig  $f < 0,1$ , maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel Y.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Linieritas**

| Model  | F       | Sig.  | Keterangan |
|--------|---------|-------|------------|
| X ke Y | 15.321  | 0.000 | Linier     |
| X ke Z | 330.215 | 0.000 | Linier     |
| Z ke Y | 15.037  | 0.000 | Linier     |

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa model 1 yaitu jalur X ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,001 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi. Model 2 yaitu jalur X ke Z diperoleh signifikansi sebesar 0,000 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi, sedangkan model 3 yaitu jalur Z ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,000, data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi.

#### 4.1.9 Uji Hipotesis

##### 4.1.9.1 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Budaya Organisasi (Z<sub>1</sub>)

##### 1. Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (kinerja karyawan). Perhitungan ini menggunakan model regresi yang dibantu dengan program computer SPSS for Windows. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Budaya Organisasi (Z<sub>1</sub>)**

| Model                               | Standard Coefficient | R Square | Hasil Uji T | Sig   |
|-------------------------------------|----------------------|----------|-------------|-------|
| Motivasi terhadap Budaya Organisasi | 0,511                | 0,261    | 8,092       | 0,000 |

Sumber : Data Primer (diolah oleh peneliti)

Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable motivasi terhadap variable budaya organisasi yaitu 0,511.

## 2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menereangkan independen. Tetapi karena R<sup>2</sup> menganung kelemahan mendasar yaitu adanya bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model, maka penelitian ini menggunakan adjusted R<sup>2</sup> berkisar antara 0-1. Jka nilai adjusted R<sup>2</sup> semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model tersebut (Ghozali, 2011).

Adjusted R<sup>2</sup> antara motivasi terhadap budaya organisasi dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD X1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$KD X1 = \sqrt{1 - 0,261}$$

$$KD X1 = \sqrt{0,739}$$

$$KD X1 = 0,859 = 85,9\%$$

Besarnya angka adjusted R<sup>2</sup> untuk X<sub>1</sub> adalah 0,859 atau 85,9% menunjukkan bahwa kemampuan variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (budaya organisai) sebesar 85,9% sedangkan sisanya sebesar 14,1%% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji pengaruh langsung digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel independen dan variabel dependen. Dalam hal ini adapun kriterianya

adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$ , maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel motivasi (X1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 8,092 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $8,092 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi ( $Z_1$ ).

#### 4.1.9.2 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z_2$ )

##### 1. Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (Kepuasan kerja ). Perhitungan ini menggunakan model regresi yang dibantu dengan program computer SPSS for Windows. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z_2$ )**

| Model                            | Standard Coefficient | R Square | Hasil Uji T | Sig   |
|----------------------------------|----------------------|----------|-------------|-------|
| Motivasi terhadap Kepuasan Kerja | 0,615                | 0,379    | 10,615      | 0,000 |

Sumber : Data Primer (diolah oleh peneliti)

Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable motivasi terhadap variable budaya organisasi yaitu 0,615.

##### 2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menereangkan independen. Tetapi karena  $R^2$  menganung kelemahan mendasar yaitu adanya bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model, maka penelitian ini menggunakan adjusted  $R^2$  berkisar antara 0-1. Jka nilai adjusted  $R^2$

semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model tersebut (Ghozali, 2011).

Adjusted R2 antara motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD X1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$KD X1 = \sqrt{1 - 0.379}$$

$$KD X1 = \sqrt{0.621}$$

$$KD X1 = 0,788 = 78,8\%$$

Besarnya angka adjusted R2 untuk X1 adalah 0,788 atau 78,8% menunjukkan bahwa kemampuan variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (kepuasan kerja) sebesar 78,8% sedangkan sisanya sebesar 21,1% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji pengaruh langsung digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel independen dan variabel dependen. Dalam hal ini adapun kriterianya adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$ , maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel motivasi (X1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 10,615 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10,615 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ( $Z_2$ ).

#### 4.1.9.3 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

##### 1. Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (kinerja

karyawan). Perhitungan ini menggunakan model regresi yang dibantu dengan program computer SPSS for Windows. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

| Model                     | Standard Coefficient | R Square | Hasil Uji T | Sig   |
|---------------------------|----------------------|----------|-------------|-------|
| Motivasi terhadap Kinerja | 0,601                | 0,361    | 10,224      | 0,000 |

Sumber : Data Primer (diolah oleh peneliti)

Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable motivasi terhadap variable kinerja karyawan yaitu 0,601.

## 2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menereangkan independen. Tetapi karena R<sup>2</sup> menganung kelemahan mendasar yaitu adanya bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model, maka penelitian ini menggunakan adjusted R<sup>2</sup> berkisar antara 0-1. Jka nilai adjusted R<sup>2</sup> semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model tersebut (Ghozali, 2011).

Adjusted R<sup>2</sup> antara motivasi terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD X1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$KD X1 = \sqrt{1 - 0,361}$$

$$KD X1 = \sqrt{0,639}$$

$$KD X1 = 0,799 = 79,9\%$$

Besarnya angka adjusted R<sup>2</sup> untuk X1 adalah 0,799 atau 79,9%, menunjukkan bahwa kemampuan variable independen (motivasi) terhadap variable dependen (kinerja karyawan) sebesar 79,9% sedangkan sisanya sebesar 20,1% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji pengaruh langsung digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel independen dan variabel dependen. Dalam hal ini adapun kriterianya adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$ , maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel motivasi (X1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 10,224 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10,224 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 4.1.9.4 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1)

##### 1. Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (motivasi dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Perhitungan ini menggunakan analisis regresi yang dibantu dengan program komputer SPSS for Windows. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z1)**

| Model                                               | Standard Coefficient | R Square | Hasil Uji T | Sig   |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------|-------------|-------|
| Motivasi terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi | 0,385                | 0,492    | 6,303       | 0,000 |
|                                                     | 0,422                |          | 6,900       | 0,000 |

Sumber : Data Primer (diolah oleh peneliti)

Tabel diatas terdapat persamaan analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:  $Y = 0,385 X_1 + 0,422 Z_1$

Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable motivasi terhadap variable kinerja karyawan yaitu 0,385. Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable budaya organisasi terhadap variable kinerja karyawan yaitu 0,422.

## 2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menereangkan independen. Tetapi karena R2 menganung kelemahan mendasar yaitu adanya bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model, maka penelitian ini menggunakan adjusted R2 berkisar antara 0-1. Jka nilai adjusted R2 semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model tersebut (Ghozali, 2011).

Adjusted R2 antara motivasi terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD X1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$KD X1 = \sqrt{1 - 0,492}$$

$$KD X1 = \sqrt{0,508}$$

$$KD X1 = 0,712 = 71,2\%$$

Besarnya angka adjusted R2 untuk X1 dan Z1 adalah 0,712 atau 71,2%, menunjukkan bahwa kemampuan variable independen (motivasi dan budaya organisasi) terhadap variable dependen (kinerja karyawan) sebesar 71,2% sedangkan sisanya sebesar 28,8% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk menguji pengaruh langsung digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel independen dan variabel dependen. Dalam hal ini adapun kriterianya adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$ , maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel motivasi (X1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 6,303 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,303 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
2. Uji t terhadap variabel budaya organisasi (Z1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 6,900 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,900 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel budaya organisasi (Z1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 4.1.9.5 Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z2)

##### 1. Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variable independen (motivasi dan kepuasan kerja) terhadap variable dependen (kinerja karyawan). Perhitungan ini menggunakan model regresi yang dibantu dengan program computer SPSS for Windows. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z2)**

| Model                                            | Standard Coefficient | R Square | Hasil Uji T    | Sig            |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------|----------------|----------------|
| Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja | 0,332<br>0,437       | 0,479    | 4,925<br>6,470 | 0,000<br>0,000 |

Sumber : Data Primer (diolah oleh peneliti)

Tabel diatas terdapat persamaan analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:  $Y = 0,332 X_1 + 0,437 Z_2$

Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable motivasi terhadap variable kinerja karyawan yaitu 0,332. Nilai standar koefisien beta menunjukkan besarnya kontribusi variable budaya organisasi terhadap variable kinerja karyawan yaitu 0,437.

## 2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menereangkan independen. Tetapi karena R2 menganung kelemahan mendasar yaitu adanya bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model, maka penelitian ini menggunakan adjusted R2 berkisar antara 0-1. Jka nilai adjusted R2 semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model tersebut (Ghozali, 2011).

Adjusted R2 antara motivasi terhadap kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD X1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$KD X1 = \sqrt{1 - 0,479}$$

$$KD X1 = \sqrt{0,521}$$

$$KD X1 = 0,721 = 72,1\%$$

Besarnya angka adjusted R2 untuk X1 dan Z2 adalah 0,721 atau 72,1%, menunjukkan bahwa kemampuan variable independen (motivasi dan kepuasan kerja) terhadap variable dependen (kinerja karyawan) sebesar 72,1% sedangkan sisanya sebesar 27,9% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

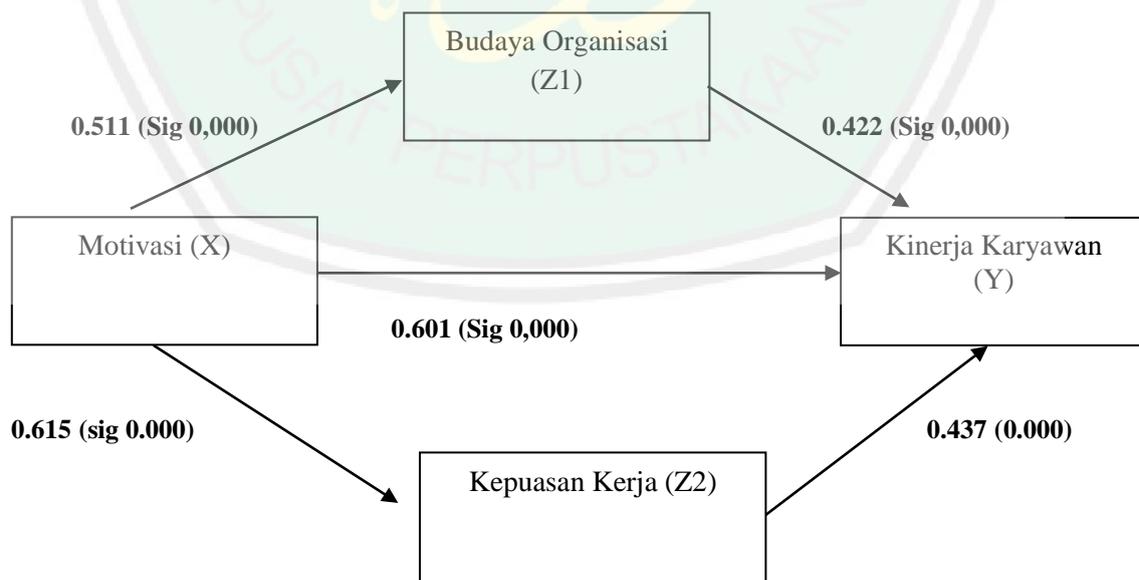
Untuk menguji pengaruh langsung digunakan uji t yaitu untuk menguji secara individu variabel independen dan variabel dependen. Dalam hal ini adapun kriterianya adalah apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikansi  $t < 0,05$ , maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Hasil perhitungan dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t terhadap variabel motivasi (X1) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,925 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,925 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
2. Uji t terhadap variabel kepuasan kerja (Z2) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 6,470 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,470 > 1,65309$ ) atau signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel kepuasan kerja (Z2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 4.1.9.6 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengubah model diagram menjadi model pengukuran berbasis data empiric yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun secara tidak langsung.

**Gambar 4.2**  
**Hasil Model Analisis Jalur**



Model empirik yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Model 1 :  $Z = 0.511 X$

Model 2 :  $Y = 0.601 X + 0.422 Z$

Model 3 :  $Z = 0.615 X$

Model 4 :  $Y = 0.601 X + 0.437 Z$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa :

1. Analisis pengaruh X terhadap Y: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Y.
2. Analisis pengaruh X terhadap Z1: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Z1.
3. Analisis pengaruh X terhadap Z2: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Z2.
4. Analisis pengaruh Z1 terhadap Y: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi Z sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Z1 terhadap Y.
5. Analisis pengaruh Z2 terhadap Y: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi Z sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Z2 terhadap Y.
6. Analisis pengaruh X melalui Z1 terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Y sebesar 0,601. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Z1 terhadap Y adalah perkalian antara nilai berta X terhadap Z1 dengan nilai beta Z1 terhadap Y yaitu  $0,511 \times 0,422 = 0,215$ , maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh

tidak langsung yaitu  $0,601 + 0,215 = 0,816$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,601 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,215 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui variabel Z1.

7. Analisis pengaruh X melalui Z2 terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Y sebesar 0,601. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Z2 terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X terhadap Z2 dengan nilai beta Z2 terhadap Y yaitu  $0,615 \times 0,437 = 0,268$ , maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,601 + 0,268 = 0,869$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,601 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,268 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui variabel Z2.

## **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini didasari dengan hasil uji Analisis pengaruh X terhadap Y: dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi X sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X terhadap Y. Sedangkan nilai koefisien beta sebesar 0,601 yang mana dari perhitungan tersebut menunjukkan

adanya motivasi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo.

Hasil penelitian variabel motivasi mayoritas responden menunjukkan bahwa indikator kebutuhan penghargaan yang sudah sesuai dengan fungsinya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk itu perusahaan diharapkan selalu memperhatikan kebutuhan penghargaan karyawan secara berkesinambungan.

Motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.

Motivasi merupakan energy bagi amal yang dilakukan. Motivasi itu jadi pendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal atau membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu. Motivasi yang baik atau lurus akan menjadi suatu aktivitas duniawi yang bernilai ukhrawi. Dan sebaliknya apabila niatnya adalah kotor maka amal-amal ukhrawi tidak berarti dihadapan Allah SWT.

Allah berfirman dalam surat Al- Imran 139 :

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

139. "Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang beriman"

Adapun menurut Shihab dalam bukunya yang berjudul Tafsir Al-Misbah (2002: 214) menyatakan bahwa ayat diatas merupakan uraian tentang adanya sunnah

atau hukum-hukum kemasyarakatan yang berlaku terhadap semua manusia dan masyarakat. Jika dalam Perang Uhud mereka tidak meraih kemenangan bahkan menderita luka dan pembunuhan dan dalam perang badar mereka dengan gemilang meraih kemenangan dan berhasil menawan dan membunuh sekian banyak lawan mereka, maka itu adalah bagian dari Sunnatullah.

Jadi, ayat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap orang pasti punya motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari orang lain. Hal ini ditegaskan pada ayat diatas yang menyatakan janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.

Manusia mempunyai kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu haji. (Diana, 2008: 199).

#### **4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi**

Analisis pengaruh X melalui Z1 terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Y sebesar 0,601. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Z1 terhadap Y adalah perkalian antara nilai berta X terhadap Z1 dengan nilai beta Z1 terhadap Y yaitu  $0,511 \times 0,422 = 0,215$ , maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,601 + 0,215 = 0,816$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,601 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,215 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan

pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui variabel Z1.

Hal ini menunjukkan motivasi yang diberikan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo melalui budaya organisasi selama ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan Khoirusmadi, (2011) Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, motivasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu

yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ  
إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

13. "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal".

Allah juga berfirman dalam surat Ali Imran ayat 84 yaitu :

قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ  
مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ (٨٤)

84. Katakanlah: "Kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang diberikan kepada Musa, Isa dan para nabi dari Tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepada-Nya-lah kami menyerahkan diri".

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali "kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka ", dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurnalah amal dan tercapai kesempurnaan.

#### 4.2.3 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Analisis pengaruh X melalui Z2 terhadap Y: diketahui pengaruh langsung yang diberikan X terhadap Y sebesar 0,601. Sedangkan pengaruh tidak langsung X melalui Z2 terhadap Y adalah perkalian antara nilai berta X terhadap Z2 dengan nilai beta Z2 terhadap Y yaitu  $0,615 \times 0,437 = 0,268$ , maka pengaruh total yang diberikan X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,601 + 0,268 = 0,869$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,601 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,268 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Y melalui variabel Z2.

Didalam memberikan sebuah keputusan proses keadilan yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan ditegakkannya keadilan seperti perusahaan selalu memberikan kompensasi jika karyawan tersebut sesuai dengan tupoksi pekerjaannya, dengan hasil yang telah diketahui menunjukkan kepuasan kerja juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Handoko, 2000:193)

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan dengan bagaimanait cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap

karyawannya. Sebagaimana dijelaskan didalam Al-qur'an Surat Al-Maidah ayat 08 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (٨)

8. *“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*

Masih dengan ayat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yang tertera didalam Al-qur'an surat Yaasin Ayat 33-35:

وَأَيُّهُ هُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ (٣٣) وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ (٣٤) لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (٣٥)

33. *“Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, maka daripadanya mereka makan”.*  
 34. *“Dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air”.*  
 35. *“supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur”.*

Ayat diatas menjelaskan kaitannya dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara financial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah yang telah kita lakukan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian secara kuantitatif sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini. Kesimpulan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan dimediasi oleh variabel budaya organisasi.
3. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

#### **5.2. Saran**

1. Bagi Perusahaan

Untuk mempertahankan kinerja, manajemen Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo hendaknya mempertahankan beberapa faktor dalam lingkup motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja seperti prestasi kerja, pengakuan terhadap kinerja karyawan, hubungan yang erat antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, dan kebijakan yang diterapkan oleh manajemen perusahaan. Dimana manajemen Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Probolinggo harus memanfaatkan keterampilan karyawan dan kompetensi mereka dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Peneliti

Untuk penelitian selanjutnya agar mengembangkan serta lebih banyak menggunakan variabel dan melibatkan banyak responden dalam melakukan penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahnya.

Amalia. Syarah, Fakhri. Mahendra,. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Journal Of Management & Bisnis*. Volume 10. No.2 Desember. Hal : 119-127.

Arianty, Nel. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Volume 14 No. 02 Oktober 2014. Hal: 978-984

Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus. Sudibya, I Gde Adnyana. Utama, I Wayan Mudiarta. 2015. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Volume 6. No.2 Agustus. Hal : 173-184.

Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadist-Hadist Ekonomi*. Malang : UIN Malang Press.

Djokosantoso, Moeljono . 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, ElexMedia Komputindo, Jakarta.

Djuremi. Hasiolan, Leonardo Budi. Minarsih, Maria Magdalena. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal Of Management*. Volume 2 No.2 Maret. Hal : 1-14.

Febriyana, Wanda. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kabepe Chakra. *e-Proceeding of Management*. Volume 02. No.03 Desember. Hal : 2954-2961.

Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: BPFE.

Hasibuhan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

Indrawijaya, adam ibrahim, 2010. *Teori, Prilaku, Dan Budaya Organisasi*, bandung : PT. Refika Aditama

Juniantara. I Wayan, I Gede. Riana,. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar . *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Volume 04. No.09 Oktober. Hal : 611-628.

Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Isnani*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Kapahang. Febriyani Finda, Rorong. Arie, Tampi. Gustaf,. 2016. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Journal Of Management & Bisnis*. Volume 03. No.31 Desember. Hal : 3-12.

- Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Manulang. 2004. *Dasar-dasar manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Moekijat. 19991. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: CV. MandarMaju.
- Mohyi, Ach, 1999. *Teoridan Prilaku Organisasi*, Malang :Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Munandar, M. 2001.*Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada.Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Rahmayanti 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Putra Kaltim Samarinda.*eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*.Volume 02. No.2 November. Hal : 215-229.
- Ritonga, Eni Erlina. 2018. Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSI Aisyiyah Malang. *Iqtishoduna Journal*. Vol 14. No.01 Hal: 71-86
- Rivai, Veithzal, 2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins SP, dan judge. 2008. *prilaku organisasi* buku 2, Jakarata.
- Robbins, Stephen P. (2006). *PerilakuOrganisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. IndeksKelompokGramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P.2001. *prilaku organisasi, Edisi 8*. Prentice Hall. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.Jakarta:Mandar Maju
- Shihab, M. Quraish. 2002. Tafsir al-Misbah: *Pesan KesandanKeserasian Alquran* Vol. 5 Jakarta: LenteraHati
- Suhendi, Hendi & Sahya, Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Suprayetno, Agus. Brahmasari, Ide Ayu 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya

- pada Kinerja Perusahaan pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Volume 10. No.02 September. Hal : 124-135.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfuds. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Supriyanto, Ahmad Sani. Darma, Prayoga Setia. 2017. *The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance* PT. Telekomunikasi Indonesia. *Management and Economics Journal*. Volume 01. No. 01 Desember. Hal:1-10.
- Supriyanto, Budi, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta :Indeks.
- Tika, MP.2006.*Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Trieton PB. 2009.*Mengelola Sumber Daya Manusia*, ORYZA.
- Triwahyuni, Ririn. Maharani, Vivin.,2017. *The Effect Of Employee Satisfaction On Employees Performance Through Organizational Commitment* PT. Pindad (Persero). *Management and Economics Journal*. Volume 01. No. 01 Desember. Hal : 1-12.
- Usmany, Tiara Putri. Hamid, Djahmur. Utami, Hamidah. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin Ii, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 37 No. 2 Agustus. Hal: 38- 44.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.



## KUISIONER

### PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG KOTA PROBOLINGGO

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Usia :.....Tahun
4. Pendidikan terakhir : a. SD b. SMP  
c. SMA d. Sarjana
5. Masa kerja : a. 2-5 th b. <5-10 th  
c. 10-15 th d. >15 th
6. Status pernikahan : a. Menikah b. Belum Menikah  
c. Duda/Janda

#### II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibuk/Saudara paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
C : Cukup  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

A. Motivasi

| No.                                   | Pernyataan                                                                                         | SS | S | C | TS | STS |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----|
| a. Kebutuhan fisiologis               |                                                                                                    |    |   |   |    |     |
| 1.                                    | Ruang kerja dan fasilitas penunjang yang ada pada perusahaan telah mendukung terhadap proses kerja |    |   |   |    |     |
| 2.                                    | Gaji yang diberikan perusahaan saya gunakan untuk keperluan sehari-hari                            |    |   |   |    |     |
| b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan |                                                                                                    |    |   |   |    |     |
| 3.                                    | Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini                                     |    |   |   |    |     |
| 4.                                    | Saya merasa aman dan tidak khawatir akan hal yang berbahaya selama bekerja                         |    |   |   |    |     |
| c. Kebutuhan sosial                   |                                                                                                    |    |   |   |    |     |
| 5.                                    | Saya merasa memiliki rasa kekeluargaan dengan semua karyawan                                       |    |   |   |    |     |
| 6.                                    | Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan karyawan yang lain                                  |    |   |   |    |     |
| d. Kebutuhan penghargaan              |                                                                                                    |    |   |   |    |     |
| 7.                                    | Saya merasa senang saat mendapat bonus dari prestasi kerja                                         |    |   |   |    |     |
| 8.                                    | Perusahaan akan menaikkan pangkat kepada karyawan yang berprestasi                                 |    |   |   |    |     |
| e. Kebutuhan aktualisasi diri         |                                                                                                    |    |   |   |    |     |
| 9.                                    | Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan keterampilan dalam bekerja                 |    |   |   |    |     |
| 10.                                   | Saya semakin percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab                              |    |   |   |    |     |

B. Budaya Organisasi

| No                                  | Pernyataan                                                                                     | SS | S | C | TS | STS |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----|
| <b>c. Inisiatif Perseorangan</b>    |                                                                                                |    |   |   |    |     |
| 11.                                 | Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut selesai.                   |    |   |   |    |     |
| 12.                                 | Saya akan membantu pekerjaan karyawan lain yang belum selesai                                  |    |   |   |    |     |
| <b>d. Toleransi Terhadap Resiko</b> |                                                                                                |    |   |   |    |     |
| 13.                                 | Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan           |    |   |   |    |     |
| 14.                                 | Saya mendapatkan pendampingan ketika mengalami hambatan dan kesulitan dalam menjalankan tugas. |    |   |   |    |     |
| <b>e. Pengawasan</b>                |                                                                                                |    |   |   |    |     |
| 15.                                 | Perusahaan memiliki SOP yang jelas                                                             |    |   |   |    |     |
| 16.                                 | Saya mendapatkan pengawasan dari atasan                                                        |    |   |   |    |     |
| <b>f. Dukungan Manajemen</b>        |                                                                                                |    |   |   |    |     |
| 17.                                 | Komunikasi yang dibangun oleh pimpinan terhadap karyawan sangat baik                           |    |   |   |    |     |
| 18.                                 | Atasan selalu memberikan dukungan dan bantuan kepada bawahan dalam mengerjakan sesuatu.        |    |   |   |    |     |
| <b>g. Pola Komunikasi</b>           |                                                                                                |    |   |   |    |     |
| 19.                                 | Komunikasi yang dibangun di perusahaan sesuai struktur                                         |    |   |   |    |     |
| 20.                                 | Saya selalu mengkomunikasikan setiap pekerjaan yang saya lakukan                               |    |   |   |    |     |

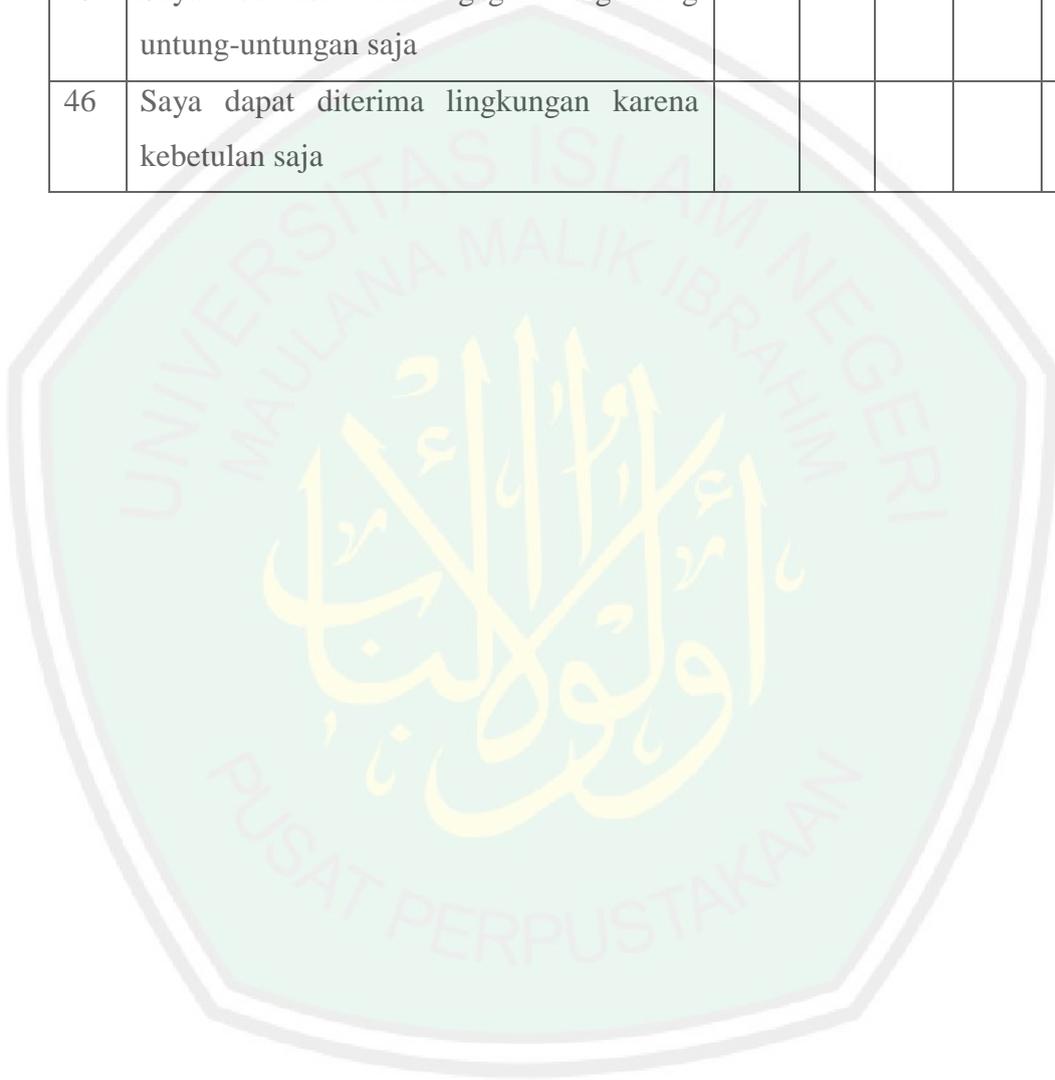
C. Kepuasan Kerja

| No                             | Pernyataan                                                                            | SS | S | C | TS | STS |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----|
| <b>4.3 Ketidaksesuaian</b>     |                                                                                       |    |   |   |    |     |
| 21.                            | Fasilitas yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan kontrak kerja perusahaan    |    |   |   |    |     |
| 22.                            | Apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan |    |   |   |    |     |
| <b>4.4 Keadilan</b>            |                                                                                       |    |   |   |    |     |
| 23.                            | Pimpinan adil dalam memperlakukan karyawan                                            |    |   |   |    |     |
| 24.                            | Perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan tingkat pekerjaannya                   |    |   |   |    |     |
| <b>4.5 Dua Faktor</b>          |                                                                                       |    |   |   |    |     |
| 25.                            | Pimpinan menerapkan target untuk meningkatkan prestasi karyawan                       |    |   |   |    |     |
| 26.                            | Perusahaan memberikan perhatian terhadap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya      |    |   |   |    |     |
| <b>4.6 Pemenuhan Kebutuhan</b> |                                                                                       |    |   |   |    |     |
| 27.                            | Lingkungan tempat kerja selalu bersih dan rapi                                        |    |   |   |    |     |
| 28.                            | Fasilitas yang menjadi hak karyawan diberikan sesuai kontrak kerja yang berlaku       |    |   |   |    |     |

D. Kinerja Karyawan

| No                        | Pernyataan                                                                                       | SS | S | C | TS | STS |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|-----|
| <b>b. Kualitas Kerja</b>  |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 29.                       | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit                               |    |   |   |    |     |
| 30.                       | Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan                          |    |   |   |    |     |
| <b>c. Kuantitas Kerja</b> |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 31.                       | Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai target yang ditentukan                              |    |   |   |    |     |
| 32.                       | Saya menyelesaikan tugas secara efisien                                                          |    |   |   |    |     |
| <b>d. Ketepatan Waktu</b> |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 33.                       | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                                                  |    |   |   |    |     |
| 34.                       | Saya memanfaatkan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas                                 |    |   |   |    |     |
| <b>e. Efektif</b>         |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 35.                       | Perusahaan selalu menggunakan sumberdaya yang dimiliki secara efektif                            |    |   |   |    |     |
| 36.                       | Karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki                                       |    |   |   |    |     |
| <b>f. Kemandirian</b>     |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 37.                       | Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan |    |   |   |    |     |
| 38.                       | Saya selalu sigap, cakap dalam menjalankan tugas dari perusahaan                                 |    |   |   |    |     |
| <b>g. Komitmen Kerja</b>  |                                                                                                  |    |   |   |    |     |
| 39.                       | Saya memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap perusahaan                                    |    |   |   |    |     |
| 40.                       | Saya merasa bersalah ketika saya tidak bisa menyelesaikan masalah                                |    |   |   |    |     |
| 41.                       | Karir saya bergantung dengan kemampuan saya sendiri                                              |    |   |   |    |     |

|    |                                                                         |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 42 | Keberhasilan saya terkait dengan jumlah usaha yang saya lakukan         |  |  |  |  |  |
| 43 | Penerimaan orang terhadap saya bergantung pada perilaku saya            |  |  |  |  |  |
| 44 | Saya percaya hidupku dikendalikan oleh kejadian-kejadian yang kebetulan |  |  |  |  |  |
| 45 | Saya berhasil atau gagal tergantung untung-untungan saja                |  |  |  |  |  |
| 46 | Saya dapat diterima lingkungan karena kebetulan saja                    |  |  |  |  |  |



Lampiran 2 Distribusi Item

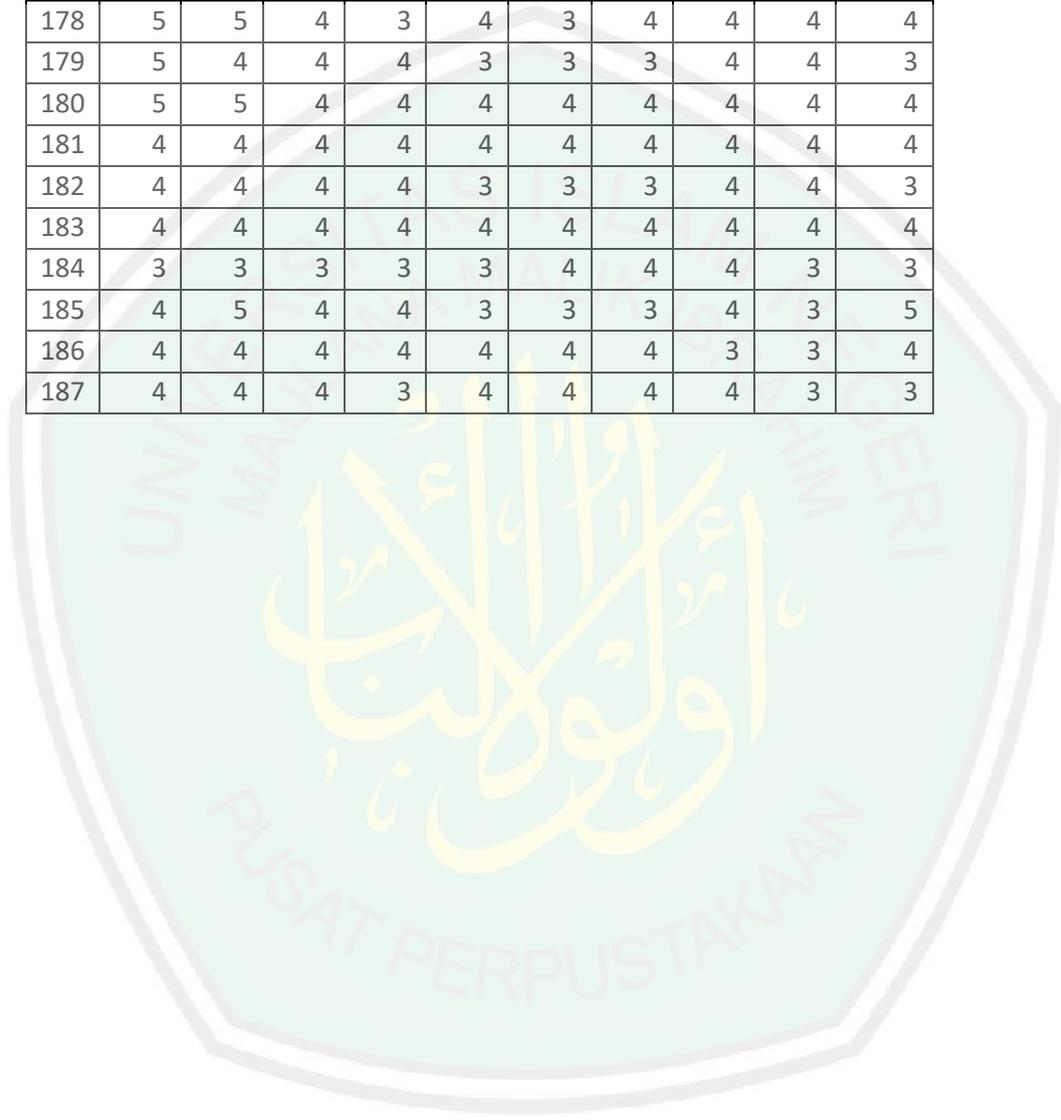
| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 1  | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4     |
| 2  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 2    | 3    | 3    | 4    | 1     |
| 3  | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     |
| 4  | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4     |
| 5  | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 6  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 7  | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 8  | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 3     |
| 9  | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     |
| 10 | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4     |
| 11 | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 12 | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 13 | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 14 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 16 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     |
| 17 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 20 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 21 | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 22 | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 24 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 27 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5     |
| 28 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5     |
| 29 | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3     |
| 30 | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     |
| 31 | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 32 | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 33 | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 34 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     |
| 35 | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 36 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 37 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4     |
| 38 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     |
| 39 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     |
| 40 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 51 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 55 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 75 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 76 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 83 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 84  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 85  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 87  | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 88  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 89  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 90  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 91  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 92  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 93  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 95  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 96  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 97  | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 98  | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 99  | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 100 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 109 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 114 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 118 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 119 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 120 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 125 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 126 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 127 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 128 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 129 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 131 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 142 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 143 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 144 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 146 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 147 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 149 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 154 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 155 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 156 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 159 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 160 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 161 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 164 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 165 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 166 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 167 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 168 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 169 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 170 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 171 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 172 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 173 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 174 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 175 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 176 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 177 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 178 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 179 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 180 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 181 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 182 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 183 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 184 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 185 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 186 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 187 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |



2. Kinerja Karyawan (Y)

| No | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y1.11 | Y1.12 | Y1.13 | Y1.14 | Y1.15 | Y1.16 | Y1.17 | Y1.18 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 2  | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 1    | 3    | 2    | 3     | 3     | 4     | 3     | 5     | 3     | 4     | 3     | 4     |
| 3  | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 5    | 5    | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 3     | 5     |
| 4  | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     |
| 5  | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 5     | 4     | 3     |
| 6  | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 3     | 4     |
| 7  | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     |
| 8  | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3     | 4     | 5     | 3     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     |
| 9  | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 10 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 11 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 12 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 13 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 14 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 16 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 17 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 20 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| 21 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     |
| 22 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 24 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 52 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 56 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |

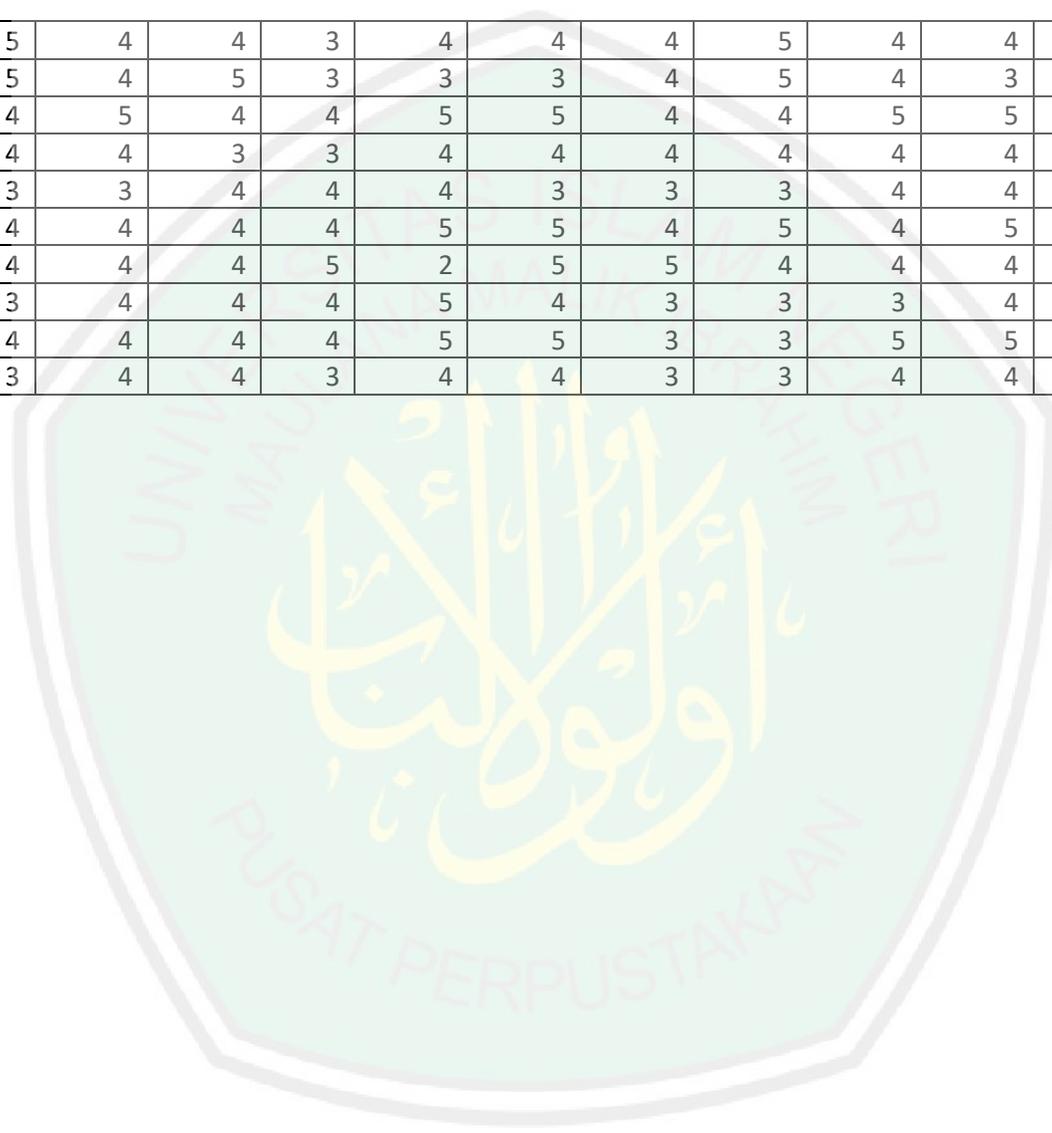
|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 63 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 73 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 83 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 87  | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 88  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 89  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 90  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 91  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 92  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 93  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 95  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 96  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 97  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 98  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 99  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 100 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 103 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 108 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 109 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 114 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 115 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 117 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 118 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 119 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 120 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 123 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 125 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 126 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 127 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 128 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 129 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 130 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 131 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 133 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 134 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 136 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 142 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 143 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 144 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 145 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 146 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 147 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 149 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 150 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 153 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 154 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 155 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 156 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 159 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 160 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 161 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 164 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 165 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 166 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 167 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 168 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 169 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 170 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 171 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 172 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 173 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 174 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 175 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 176 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 177 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 178 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 179 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 180 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 181 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 182 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 183 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 184 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 185 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 186 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 187 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



### 3. Budaya Organisasi (Z1)

| NO | Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 1  | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 2  | 4    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3     |
| 3  | 5    | 3    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3     |
| 4  | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     |
| 5  | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 3     |
| 6  | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     |
| 7  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 8  | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4     |
| 9  | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3     |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 11 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 12 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 13 | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     |
| 14 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 15 | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5     |
| 16 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     |
| 17 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 20 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 21 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 22 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 24 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 26 | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     |
| 27 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 28 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 29 | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     |
| 30 | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5     |
| 31 | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5     |
| 32 | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 33 | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 34 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     |
| 35 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 36 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 37 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     |
| 38 | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     |
| 39 | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     |
| 40 | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 50 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 51 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 56 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 58 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 59 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 64 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 65 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 66 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 74 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 78 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 83 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 84  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 85  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 86  | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 87  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 88  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 90  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 91  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 92  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 93  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 95  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 96  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 97  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 98  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 99  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 100 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 102 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 103 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 109 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 110 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 113 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 120 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 122 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 123 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 124 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 125 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 126 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 127 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 129 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 130 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 131 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 136 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 141 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 142 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 143 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 144 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 145 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 146 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 147 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 149 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 154 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 155 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 156 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 157 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 158 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 159 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 160 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 161 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 164 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 165 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 166 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 167 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 168 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 169 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 170 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 171 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 172 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 173 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 174 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 175 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 176 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 177 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 178 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 179 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 180 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 181 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 182 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 183 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 184 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 185 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 186 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 187 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |



#### 4. Kepuasan Kerja

| No | Z2.1 | Z2.2 | Z2.3 | Z2.4 | Z2.5 | Z2.6 | Z2.7 | Z2.8 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 5    |
| 2  | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 3    |
| 3  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 4  | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 5  | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 6  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 7  | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 8  | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    |
| 9  | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 10 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 11 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 12 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 13 | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 14 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 16 | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 17 | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 18 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 20 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 21 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 22 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 23 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 24 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    |
| 25 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    |
| 26 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    |
| 27 | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 28 | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 29 | 3    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    |
| 30 | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 31 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 32 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 33 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 34 | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 35 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 36 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    |
| 37 | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 38 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| 39 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| 40 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| 41 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    |
| 42 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 43 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 44 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 45 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 50 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 51 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 52 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 71 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 72 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 73 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 74 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 75 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 76 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 79 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 83 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 84 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 85 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 87 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 88 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 92 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 93  | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 95  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 96  | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 97  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 98  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 99  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 104 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 105 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 106 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 107 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 108 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 109 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 111 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 112 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 114 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 115 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 116 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 118 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 120 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 125 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 126 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 127 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 128 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 129 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 131 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 132 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 134 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 137 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 138 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 139 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 141 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 142 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 143 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 144 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 146 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 147 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 148 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 149 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 151 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 152 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 153 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 154 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 155 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 156 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 157 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 160 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 161 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 163 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 164 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 165 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 166 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 167 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 168 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 169 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 170 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 171 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 172 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 173 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 174 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 175 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 176 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 177 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 178 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 179 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 180 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 181 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 182 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 183 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 184 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 185 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 186 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 187 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |

### Lampiran 3 Deskripsi Variabel

#### Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Motivasi | Budaya | Kepuasan | Kinerja |
|----------------------------------|----------------|----------|--------|----------|---------|
| N                                |                | 187      | 187    | 187      | 187     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 38.32    | 39.71  | 30.51    | 71.40   |
|                                  | Std. Deviation | 2.953    | 4.394  | 3.314    | 6.315   |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .186     | .148   | .148     | .074    |
|                                  | Positive       | .091     | .148   | .080     | .053    |
|                                  | Negative       | -.186    | -.100  | -.148    | -.074   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .532     | .693   | .684     | 1.011   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .940     | .724   | .738     | .258    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Uji Linieritas

##### Motivasi terhadap Kinerja

ANOVA Table

|                    |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|--------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Kinerja * Motivasi | Between Groups | (Combined)               | 4252.678       | 15  | 283.512     | 15.321  | .000 |
|                    |                | Linearity                | 2677.823       | 1   | 2677.823    | 144.713 | .000 |
|                    |                | Deviation from Linearity | 66457.731      | 14  | 4746.981    | 1.102   | .359 |
| Within Groups      |                |                          | 3164.242       | 171 | 18.504      |         |      |
| Total              |                |                          | 7416.920       | 186 |             |         |      |

##### Measures of Association

|                    | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
|--------------------|------|-----------|------|-------------|
| Kinerja * Motivasi | .601 | .361      | .757 | .573        |

##### Budaya terhadap Kinerja

ANOVA Table

|                  |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Kinerja * Budaya | Between Groups | (Combined)               | 4306.883       | 14  | 307.634     | 17.014  | .000 |
|                  |                | Linearity                | 2838.972       | 1   | 2838.972    | 157.009 | .000 |
|                  |                | Deviation from Linearity | 37976.237      | 13  | 2921.249    | .665    | .795 |
| Within Groups    |                |                          | 3110.037       | 172 | 18.082      |         |      |
| Total            |                |                          | 7416.920       | 186 |             |         |      |

##### Measures of Association

|                  | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
|------------------|------|-----------|------|-------------|
| Kinerja * Budaya | .619 | .383      | .762 | .581        |

## Kepuasan Terhadap Kinerja

ANOVA Table

|                    |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|--------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Kinerja * Kepuasan | Between Groups | (Combined)               | 3934.671       | 13  | 302.667     | 15.037  | .000 |
|                    |                | Linearity                | 3047.145       | 1   | 3047.145    | 151.384 | .000 |
|                    |                | Deviation from Linearity | 55758.685      | 12  | 4646.557    | 1.079   | .381 |
|                    | Within Groups  |                          | 3482.248       | 173 | 20.129      |         |      |
|                    | Total          |                          | 7416.920       | 186 |             |         |      |

### Measures of Association

|                    | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
|--------------------|------|-----------|------|-------------|
| Kinerja * Kepuasan | .641 | .411      | .728 | .530        |

## Regresi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .601 <sup>a</sup> | .361     | .358              | 5.061                      |

a. Predictors: (Constant), Motivasi

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 2677.823       | 1   | 2677.823    | 104.534 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4739.097       | 185 | 25.617      |         |                   |
|       | Total      | 7416.920       | 186 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 22.176                      | 4.829      |                           | 4.592  | .000 |
|       | Motivasi   | 1.285                       | .126       | .601                      | 10.224 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

## Regresi

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja melalui Budaya

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .702 <sup>a</sup> | .492     | .487              | 4.523                      |

a. Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3651.983       | 2   | 1825.992    | 89.240 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3764.937       | 184 | 20.462      |        |                   |
|       | Total      | 7416.920       | 186 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 15.771                      | 4.414      |                           | 3.573 | .000 |
|       | Motivasi   | .824                        | .131       | .385                      | 6.303 | .000 |
|       | Budaya     | .606                        | .088       | .422                      | 6.900 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

## Regresi

### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .692 <sup>a</sup> | .479     | .474              | 4.581                      |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3556.149       | 2   | 1778.074    | 84.741 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3860.771       | 184 | 20.982      |        |                   |
|       | Total      | 7416.920       | 186 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 18.802                      | 4.401      |                           | 4.272 | .000 |
|       | Motivasi   | .711                        | .144       | .332                      | 4.925 | .000 |
|       | Kepuasan   | .832                        | .129       | .437                      | 6.470 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

**Regresi**

**Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya dan Kepuasan**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .758 <sup>a</sup> | .574     | .567              | 4.155                      |

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

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4258.206       | 3   | 1419.402    | 82.233 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3158.714       | 183 | 17.261      |        |                   |
|       | Total      | 7416.920       | 186 |             |        |                   |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 13.810                      | 4.068      |                           | 3.395 | .001 |
|       | Motivasi   | .403                        | .139       | .189                      | 2.891 | .004 |
|       | Budaya     | .522                        | .082       | .363                      | 6.378 | .000 |
|       | Kepuasan   | .702                        | .118       | .368                      | 5.926 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 4 Uji Validitas

### Variabel Motivasi (X)

#### Correlations

|       |                     | TX     |
|-------|---------------------|--------|
| X1.1  | Pearson Correlation | .701** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.2  | Pearson Correlation | .729** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.3  | Pearson Correlation | .594** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.4  | Pearson Correlation | .520** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.5  | Pearson Correlation | .469** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.6  | Pearson Correlation | .430** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.7  | Pearson Correlation | .470** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.8  | Pearson Correlation | .559** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.9  | Pearson Correlation | .563** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.10 | Pearson Correlation | .598** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| Correlations |                                             | TY                    |
|--------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Y1.1         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .626**<br>.000<br>187 |
| Y1.2         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .707**<br>.000<br>187 |
| Y1.3         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .792**<br>.000<br>187 |
| Y1.4         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .498**<br>.000<br>187 |
| Y1.5         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .667**<br>.000<br>187 |
| Y1.6         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .513**<br>.000<br>187 |
| Y1.7         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .320**<br>.000<br>187 |
| Y1.8         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .452**<br>.000<br>187 |
| Y1.9         | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .652**<br>.000<br>187 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

| Correlations |                                             | TY                    |
|--------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Y1.10        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .332**<br>.000<br>187 |
| Y1.11        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .403**<br>.000<br>187 |
| Y1.12        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .750**<br>.000<br>187 |
| Y1.13        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .528**<br>.000<br>187 |
| Y1.14        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .778**<br>.000<br>187 |
| Y1.15        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .699**<br>.000<br>187 |
| Y1.16        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .763**<br>.000<br>187 |
| Y1.17        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .624**<br>.000<br>187 |
| Y1.18        | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .487**<br>.000<br>187 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

### Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (Z1 & Z2)

**Correlations**

|       |                     | TZ1    |
|-------|---------------------|--------|
| Z1.1  | Pearson Correlation | .563** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.2  | Pearson Correlation | .843** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.3  | Pearson Correlation | .771** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.4  | Pearson Correlation | .716** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.5  | Pearson Correlation | .426** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.6  | Pearson Correlation | .452** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.7  | Pearson Correlation | .569** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.8  | Pearson Correlation | .796** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.9  | Pearson Correlation | .847** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.10 | Pearson Correlation | .674** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Correlations**

|      |                     | TZ2    |
|------|---------------------|--------|
| Z2.1 | Pearson Correlation | .599** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.2 | Pearson Correlation | .702** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.3 | Pearson Correlation | .778** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.4 | Pearson Correlation | .763** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.5 | Pearson Correlation | .606** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.6 | Pearson Correlation | .548** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.7 | Pearson Correlation | .722** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z2.8 | Pearson Correlation | .596** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level



## Lampiran 5 Uji Reliabilitas

### Variabel X Reliability

Reliability Coefficients

N of Cases = 187.0

N of Items = 10

Alpha = .7597

### Variabel Y Reliability

Reliability Coefficients

N of Cases = 187.0

N of Items = 18

Alpha = .8855

### Variabel Z1 Reliability

Reliability Coefficients

N of Cases = 187.0

N of Items = 10

Alpha = .8601

### Variabel Z2 Reliability

Reliability Coefficients

N of Cases = 187.0

N of Items = 8

Alpha = .8097

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Nasrullah  
 NIM/Jurusan : 16510176/Manajemen  
 Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi  
 Oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT Bank  
 Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo

| No. | Tanggal          | Materi Konsultasi        | Tanda Tangan Pembimbing                                                                  |
|-----|------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | 23 Januari 2018  | Pengajuan <i>Outline</i> | 1.    |
| 2.  | 23 Februari 2018 | Proposal                 | 2.   |
| 3.  | 16 Mei 2018      | Revisi & Acc Proposal    | 3.  |
| 4.  | 14 Juni 2018     | Seminar Proposal         | 4.  |
| 5.  | 26 Juli 2018     | Acc Proposal             | 5.  |
| 6.  | 22 Agustus 2018  | Skripsi Bab I-V          | 6.  |
| 7.  | 10 Oktober 2018  | Revisi & Acc Skripsi     | 7.  |
| 8.  | 16 November 2018 | Acc Keseluruhan          | 8.  |

Malang, 16 November 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen,



**Drs. Agus Sucipto, M.M.<sup>c</sup>**  
 NIP 19670816 200312 1 001

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Nasrullah  
Tempat, tanggal lahir : Probolinggo, 26 April 1995  
Alamat Asal : Ds. Megah Rt/Rw 001/001 Sukodadi Paiton probolinggo  
Alamat Kos : Jl. Kertoleksono No.05 Ketawanggede Kota Malang  
Telepon/Hp : 081217724033  
E-mail : azrullbarokah@gmail.com  
Facebook : nasrullah

### **Pendidikan Formal**

2000-2007 : MI Nurul Quran Patokan Kraksaan  
2007-2010 : MTs Zainul Hasan Genggong Pajajaran  
2010-2013 : MA Mambaul Ulum Paiton  
2013-2016 : Jurusan D-III Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2016-2018 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2013-2014 : Program Pengembangan Bahasa Arab (PPBA) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
2014-2015 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang