

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIATOR
(Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)**

SKRIPSI



oleh

**Siti Sundari
15410228**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2019

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

(Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim
Malang Untuk Memenuhi Salah satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh

Siti Sundari

NIM. 15410228

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2019

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN

KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

(Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)

SKRIPSI

Oleh

SitiSundari

NIM. 15410228

Telah disetujui oleh



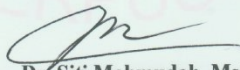
Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog

NIP. 19750514 200003 2 003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, Msi

NIP. 196710291994032001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SitiSundari
 NIM : 15410228
 Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa penelitian yang peneliti buat dengan judul “ Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator (studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)” adalah benar-benar hasil penelitian sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar, peneliti bersedia mendapatkan sanksi akademis.

Malang, 11 September 2019

Peneliti


 METERAI TEMPEL
 32AFF962764849
 6000
 ENAM RIBU RUPIAH

SitiSundari

NIM. 15410228

SKRIPSI

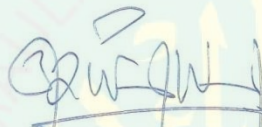
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
(Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir Jombang)


Telah dipertahankan didepan dewan penguji
Pada tanggal 11 Oktober 2019

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Anggota Penguji Lain
Penguji Utama


Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog
NIP. 19750514 200003 2 003


Dr. Ali Ridho, M.Si
NIP. 19780429 200604 1 001
Ketua Penguji


Aprillia Mega Rosdiana, M.Si

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi
Tanggal, 11 Oktober 2019

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, Msi
NIP. 196710291994032001

MOTTO

“Success is no accident, it is hard work, perseverance learning, sacrifice and most of all love what you do.”

'Sukses bukanlah kebetulan, sukses adalah kerja keras, tekun belajar, berkorban dan yang terpenting ialah mencintai pekerjaan Anda.'

Pele



PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang memberikan nikmat yang sangat besar sehingga dapat menyelesaikan karya ini. Karya yang berharga ini saya persembahkan untuk

1. Kedua orangtuaku tercinta, bapak Drs. Wahyudi dan ibu Dra. Lilik Susmiyati Fariyah, yang selalu mendukungku.
2. Adik-adikku Achmad Agung Raharjo Yudi Saputro, Faidatur Rahmah, Ma'rifatul Kamaliyah yang selalu memberikan semangat padaku.
3. Teman-teman santri pondok pesantren roudhotuljannah yang selalu memberikan semangat khususnya rumah dua.
4. Teman-teman psikologi angkatan 2015 yang sama-sama berjuang dan memberikan dukungan maupun bantuan dalam proses menyelesaikan karya ini kehadiran mereka memberikan dalam proses penyelesaian ini sangat berperan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Maka dari itu, karya ini dipersembahkan untuk mereka, agar menjadi pengingat bahwa mereka berjasa dalam proses penyelesaian karya ini. Hanya ungkapan Terimakasih takterhingga yang dapat melukiskan rasa syukur atas bantuan yang telah mereka berikan kepada penulis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT karena berkat Rahmat-Nya kepada kita semua sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator (Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr.H. Abdul Haris, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Ibu Siti Mahmudah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr.Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi., Psikolog, selaku dosen pembimbing yang memberikan arahan dan masukan dalam proses penyelesaian skripsi.
4. Bapak Yusuf Ratu Agung, M. A , selaku Dosen Wali yang memberikan bimbingan dan arahan sejak penulis menjadi mahasiswa baru hingga saat ini.
5. Pihak perusahaan tempat penelitian yang telah memberikan izin dan membantu dalam pengumpulan data.
6. Keluargaku yang selalu memberikan motivasi, semangat dan doa'a yang tiada henti.
7. Teman-teman psikologi angkatan 2015 yang sama-sama berjuang untuk menjadi seorang sarjana, kenangan-kenangan yang terukir selama masa perkuliahan
8. Teman-teman santri pondok pesantren Roudhotu Jannah yang sama-sama berjuang dalam mencari ilmu, kenangan yang telah kita lewati bersama sejak awal kita memasuki pondok hingga sekarang takan kulupakan.
9. Semua pihak yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini baik bantuan secara moril maupun bantuan secara materil.

Penulis menyadari bahwa laporan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan juga kritikan demi kesempurnaan laporan penelitian ini. Sehingga akhirnya laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lebih lanjut lagi, amin.

Malang, 11 Oktober 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDU	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xv
المستخلص	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan	9
D. Manfaat Penelitian	
1. Secara Teoritis	9
2. Secara Praktis.....	10
BAB II. KAJIAN TEORI	
A. Penelitian Terdahulu.....	11

B. Kajian Teoritis.....	16
a. Kinerja.....	16
1. Pengertian Kinerja.....	16
2. Pengukuran Kinerja.....	17
b. Budaya Organisasi.....	18
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	18
2. Tingkat budaya Organisasi.....	22
3. Dimensi Budaya Organisasi.....	23
c. Kepuasan Kerja.....	27
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2. Teori-teori Kepuasan Kerja.....	27
d. Hubungan Antar Variabel.....	29
C. Hipotesis.....	31

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	32
B. Identifikasi Variabel.....	32
C. Definisi Operasional.....	33
D. Subjek Penelitian	
1. Populasi dan Sampel.....	35
2. Teknik Pengambilan Data.....	36
3. Tempat Penelitian.....	37
E. Metode Pengumpulan Data	
1. Skala.....	37
2. Observasi.....	38
F. Teknik Pengumpulan Data.....	38
1. Skala Kinerja.....	39
2. Skala Budaya Organisasi.....	40
3. Skala Kepuasan Kerja.....	40
G. Validitas dan Reliabilitas	
1. Validitas.....	42
2. Reliabilitas.....	47
H. Analisis Data.....	50

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian	
1. Deskripsi Tempat Penelitian.....	54
2. Visi dan Misi.....	56

3. Waktu dan Tempat Penelitian.....	57
4. Jumlah Subjek.....	57
5. Jumlah Subjek yang Dianalisis.....	57
6. Deskripsi Subjek Penelitian.....	57
7. Prosedur Administrasi Pengambilan Data.....	60
8. Hambatan	60
B. Hasil Penelitian	
1. Uji Asumsi	60
a. Uji Normalitas	61
b. Uji Homogenitas	61
2. Deskripsi Data	
a. Skor Empirik	62
b. Kategorisasi Data	64
3. Uji Hipotesis	66
4. Faktor Utama Pembentuk Variabel.....	69
5. Sumbangan Efektif tiap Aspek terhadap Variabel Dependen.....	71
C. Pembahasan	
1. Tingkat Kinerja.....	74
2. Tingkat Budaya Organisasi.....	76
3. Tingkat Kepuasan Kerja.....	77
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.....	78
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.....	80
6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	82
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.....	85
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	88
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	97

Daftar Tabel

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	14
3.1 Skor Skala Likert.....	38
3.2 Blue Print Kinerja.....	39
3.3 Blue Print Budaya Organisasi.....	40
3.4 Blue Print Kepuasan Kerja.....	41
3.5 Panelis CVR (<i>Content Validity Ratio</i>).....	38
3.6 Hasil CVR Skala Kinerja.....	43
3.7 Hasil CVR Skala Kepuasan Kerja.....	44
3.8 Hasil Uji validitas kinerja.....	46
3.9 Hasil Validitas budaya organisasi.....	46
3.10 Hasil Uji validitas kepuasan kerja.....	47
3.11 Hasil Uji Reliabilitas CVR.....	48
3.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	49
3.13 Rumus Kategorisasi.....	51
4.1 Daftar Distribusi Kuesioner.....	58
4.2 Kuesioner Kembali.....	58
4.3 Deskriptif Data Penelitian.....	59
4.4 Uji Normalitas.....	61
4.5 <i>Test Of Homogeneity Of Variances</i>	62
4.6 Skor Empirik.....	63
4.7 Kategorisasi Kinerja.....	64
4.8 Kategorisasi Budaya Organisasi.....	65
4.9 Kategorisasi Kepuasan Kerja.....	65
4.10 Uji T.....	67
4.11 <i>Analysis Path</i>	68
4.12 Sumbangan Efektif Dimensi Kepuasan Kerja.....	71
4.13 Sumbangan Efektif Dimensi Budaya Organisasi.....	73

Daftar Gambar

2.1 Kerangka Berfikir.....	31
4.1 P-Plot Regression Standarized Residual.....	61
4.2 Kategorisasi Kinerja.....	66
4.3 Kategorisasi Budaya Organisasi.....	66
4.4 Kategorisasi Kepuasan Kerja.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Penelitian
Lampiran 2 CVR dan Uji Reliabilitas
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....
Lampiran 4 Uji Normalitas dan Homogenitas
Lampiran 5 Uji Hipotesis <i>analysis path</i>
Lampiran 6 Sumbangan Efektif tiap Aspek terhadap Variabel Dependen
Lampiran 6 Tabulasi Skor.....



ABSTRAK

Sundari, Siti. 2019. SKRIPSI. *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator (Studi di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir)*. Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog

Kata kunci : Kinerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

Pabrik gula Tjoekir merupakan salah satu pabrik gula dibawah naungan PTPN X Surabaya, yang terletak di kota Jombang. Kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan dapat di tentukan berdasarkan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Tinggi atau rendahnya kinerja dipengaruhi oleh tinggi atau rendahnya budaya organisasi dan kepuasan kerja, sehingga dapat diartikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut baik oleh budaya organisasi maupun kepuasan kerja, baik itu pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

Metode yang digunakan dalam penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan 52 karyawan dari 207 populasi. Penelitian ini menggunakan 25 % populasi dari 207 karyawan tetap pabrik gula Tjoekir.

Hasil pengolahan tingkat kinerja tinggi dengan prosentase sebesar 88%, tingkat budaya organisasi tinggi dengan prosentase 65%, dan tingkat kepuasan kerja juga tinggi dengan presentase sebesar 88%. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi dengan nilai 0,075 dan nilai signifikansi 0,556. Sedangkan kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan nilai 0,382 dan nilai signifikansi 0,05. Akan tetapi kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi apabila melalui kepuasan kerja karyawan dengan nilai 0,21 dan nilai signifikansi 0,05.

ABSTRACT

Sundari, Siti. 2019. Thesis. *The influence of organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediator variable (Study at PTPN X Tjoekir Sugar Factory)*. Faculty of Psychology of UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Supervisor : Dr. EndahKurniawatiPurwaningtyas, M.Psi., Psychologist

Keywords : Performance, Organizational Culture, Job Satisfaction

Tjoekir sugar factory is one of the sugar factories under the auspices of PTPN X Surabaya, which is located in the city of Jombang. The progress or setback of a company can be determined based on high or low employee performance. There are several factors that affect employee performance, which of one is organizational culture and job satisfaction. High or low performance is influenced by high or low organizational culture and job satisfaction, so it can be interpreted that performance is influenced by these two factors, either by organizational culture or job satisfaction, both direct and indirect influence.

The method that used in the study is a quantitative approach using 52 employees from 207 populations. This study uses 25% of the population of 207 permanent employees of the Tjoekir sugar factory.

The results of processing a high level of performance with a percentage of 88%, a high level of organizational culture with a percentage of 65% and the level of job satisfaction is also high with a percentage of 88%. Based on the results of the analysis note that performance is not directly affected by organizational culture with a value of 0,075 and a significance value of 0,556. While the performance is influenced by job satisfaction with a value of 0,382 and a significance value of 0,05. However, performance can be influenced by organizational culture if through employee job satisfaction with a value of 0,21 and a significance value of 0,05.

ملحة عامة عن البحث

سونداري, ستي. 2019. أطروحة. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة عن مصنع السكر جومبانغ تجوكير). كلية علم النفس جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانغ.

المشرف : الدكتور كورنياواتي بوروانينجتياس انداه، ماجستير في علم النفس، وعلماء النفس
الكلمات الرئيسية : الأداء، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي

مصنع السكر تجوكيرو واحد من مصنع السكر تحت رعاية للشركة مفتوحة مزرعة نوسانتارا سورابايا، يقع في مدينة جومبانغ. التقدم أو النكسات للشركة يتحدد بأداء الموظف عالية أو منخفضة. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف الواحد منها الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. أداء موظفي مصنع السكر تجوكير ويمكننا أن نرى استناداً إلى التقرير السنوي للشركة مفتوحة مزرعة نوسانتارا سورابايا، استناداً إلى التقرير السنوي ملاحظة أن أداء العاملين مصنع السكر منخفض. يتأثر الأداء العالي أو المنخفض بالبحوث العالية أو المنخفضة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، لذلك يمكن أن يعني أن الأداء يتأثر بالعاملين إما عن طريق الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي، التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على حد سواء.

الأساليب المستخدمة في الدراسة استخدام نهج الكمي باستخدام الموظفين 52 من السكان 207. يستخدم هذا البحث 52 في المائة من السكان الموظفين 207 ظل مصنع السكر تجوكير.

استناداً إلى نتائج عملية معالجة البيانات ملاحظة ارتفاع مستوى الأداء النسبة المئوية من 88 في المائة، مستويات عالية من الثقافة التنظيمية نسبة 65 في المائة، وأيضاً ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي النسبة المئوية من 88 في المائة. وبناء على نتائج التحليل. أن الأداء لا يتأثر مباشرة الثقافة التنظيمية بقيمة 0,075، ونقدر أهمية 0,556. وفي حين الأداء يتأثر بالرضا الوظيفي بقيمة 0,382، ونقدر أهمية 0,05. ومع ذلك، التي يمكن أن تتأثر بها الأداء الثقافة التنظيمية إذا من خلال الرضا الوظيفي الموظف بقيمة 0,21، ونقدر أهمية 0,05.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut kamus bahasa Indonesia kinerja adalah melakukan aktifitas pekerjaan yang sedang berlangsung. Konsep dasar kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja dimana dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *performance*. Kinerja sendiri merupakan hasil yang diperoleh dari indikator-indikator atau fungsi – fungsi suatu pekerjaan atau profesi dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu keadaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dapat diukur dengan kualitas layanan, *responsibility*, tingkat produktivitas, akuntabilitas, dan responsivitas (Tangkilisan, 2005:178). Kinerja karyawan dapat menentukan sebuah kemajuan atau kemunduran dari sebuah organisasi, semakin bagus kinerja yang dihasilkan karyawan maka semakin baik juga kemajuan yang didapatkan oleh organisasi dan begitupula semakin rendah hasil kinerja karyawan maka organisasi juga akan mengalami kemunduran menurut Gibson dalam Sutanto (2003).

Setiap organisasi, baik itu sebuah perusahaan atau sebuah lembaga tentunya menginginkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya di dalam bidang masing-masing. Pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya manusia tentu memerlukan perhatian yang lebih. Sumber daya manusia merupakan

salah satu faktor penting yang menunjang keberlangsungan sebuah perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya budaya organisasi. Budaya organisasi adalah persepsi umum yang terdapat dalam suatu kelompok tertentu, yang dimana budaya organisasi dalam organisasi tersebut dapat menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, oleh karena itu budaya organisasi adalah suatu hal umum yang dimiliki oleh sebuah organisasi, baik itu berupa norma, kepercayaan, dan perilaku-perilaku dalam organisasi tersebut.

Pabrik gula Tjoekir merupakan salah satu pabrik gula dibawah naungan PTPN X dimana kita dapat mengetahui hasil kinerja pabrik gula Tjoekir berdasarkan *annual report* PTPNX tahun 2017 kita dapat mengetahui Kinerja keuangan Perseroan mengalami perbaikan seiring dengan kenaikan pendapatan segmen usaha tebu sebesar 27,43% menjadi Rp1,30 triliun. Beban pokok pendapatan segmen ini naik sebesar 7,35% menjadi Rp989,62 miliar. Meski demikian, laba kotor tumbuh signifikan sebesar 212,45% menjadi Rp312,62 miliar di tahun 2017. Sejalan dengan peningkatan laba kotor dan efisiensi beban usaha, laba operasi segmen tebu juga tumbuh signifikan menjadi sebesar Rp128,52 miliar dibandingkan rugi laba operasi tahun 2016 sebesar Rp108,38 miliar.

Terdapat beberapa penelitian yang menyatakan dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya seperti penelitian yang dilakukan oleh Nasrah Nasrifah pada tahun 2014 yang berjudul budaya organisasi dan kinerja karyawan (studi korelasi dalam

perspektif komunikasi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Indomarco Prismata Cabang Medan), hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh sebesar 45,83% terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbin (2001) budaya organisasi adalah sebuah sistem yang di anut oleh setiap anggota organisasi yang menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya kerja sebuah organisasi dapat dapat kita lihat dari visi dan misi perusahaan tersebut karena, visi dan misi merupakan wujud dari budaya itu sendiri, oleh karena itu visi dan misi merupakan salah satu bagian penting yang dapat membantu untuk memajukan sebuah organisasi.

Miller (1997) mengemukakan terdapat delapan aspek budaya organisasi yang pertama yaitu, Tujuan, yang dimaksud disini adalah tentang seberapa jauh pemahaman karyawan akan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kedua yaitu Konsensus, yang merupakan sejauh mana pemberian pada seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan. Ketiga yaitu Keunggulan, yang dimaksud dengan keunggulan disini adalah seberapa besar tekak yang dimiliki untuk menumbuhkan sikap rasa ingin selalu berprestasi dan menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Keempat yaitu Kesatuan, yang dimaksud disini adalah sikap yang di berikan organisasi terhadap karyawan. Kelima Prestasi, yaitu sikap yang diberikan oleh organisasi terhadap prestasi – prestasikaryawan. Keenam Empirik, yang dimaksud disini adalah seberapa jauh organsasi menggunakan data-data empirik dalam membantu pengambilan

keputusan. Ketuju yaitu Keakraban, yang dimaksud disini adalah yang berhubungan dengan gambaran pergaulan sosial yang terjadi didalam perusahaan baik antar karywan dengan karyawan maupun karyawan dengan organisasi. Ke delapan yaitu Integrasi, yang dimaksud disini adalah sejauh mana komunikasi antar karyawan dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Maram(2000) mengemukakan terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi budaya sebuah organisasi, yang pertama yaitu Filsafah, visi, misi dan strategi perusahaan. Falsafah atau visi adalah sistem atau nilai yang mejadi dasar dari pemikiran dan perilaku sebuah organisasi, dimana akan di jabarkan di dalam misi dan strategi pencapaian. Yang ke dua yaitu Struktur, iklim, simbol, nilai dan kebiasaan. Yang dimaksud disini adalah ukuran dari sebuah perusahaan dan luasnya rentang kendali akan berpengaruh terhadap bentuk dan intensitas polahubungan antarpersonal. Simbol-simbol dan kebiasaan yang berlaku seperti tradisi pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Yang ketiga yaitu kepemimpinan, dimana kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat nyata dalam berorganisasi. Keempat, lingkungan yang dimaksud disini adalah perkembangan budaya organisasi akan berkembang baik bila berada di lingkungan yang kondusif, karena lingkungan yang kurang kondusif tidak akan bisa mengembangkan budaya sebaik apapun budaya tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prayuda Eri Yandono dan Yayuk Ngesti Rahayu (2015) yang berjudul “ Pengaruh

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang)” menyatakan bahwa budaya organisasi yang terdapat di dalam pabrik gula cukir memiliki nilai yang tinggi dimana budaya yang terdapat di dalam pabrik gula tjoekir yaitu adanya kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses penyelesaian pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara terdapat beberapa budaya organisasi di pabrik gulaTjoekir, yang pertama yaitu budaya *briefing* setiap pagi. Kedua, jum’at bersih, jum’at sehat, ketiga budaya menyapa saat bertemu karyawan lain. Keempat, budaya pengajian bergilir. Kelima, pasar malam sebelum giling tebu. Keenam, adanya keterbukaan antar karyawan. Ketuju, demokrasi dalam penyelesaian masalah.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Menurut Robbin (2001) budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, dimana budaya yang kuat akan berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya budaya yang lemah akan menghasilkan kepuasan kerja yang rendah pula. Teori tersebut juga didukung oleh berbagai hasil penelitian diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Kotter & Hasket (1992) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang mampu menciptakan iklim antara perusahaan dan para pegawai, serta mampu meningkatkan produktifitas. Ketut (2010) dalam penelitiannya

menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Locke (1976) menyatakan terdapat sembilan aspek kepuasan kerja yang pertama adalah, pekerjaan itu sendiri dimana kepuasan seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya seperti adanya kesempatan untuk dapat mengembangkan dirinya dan adanya proses belajar, kuantitas pekerjaan, beban dan tanggung jawab pekerjaan, metode kontrol pekerjaan, kecepatan kerja karyawan, memperkaya pekerjaan, dan kerumitan pekerjaan yang dilakukan. Kedua, gaji dimana gaji merupakan salah satu aspek yang penting yang juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, selain itu keadilan dalam pemberian gaji dan metode pembayaran juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Ketiga, yaitu promosi, dimana promosi juga merupakan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana dalam promosi juga memerlukan suatu kebijakan, keadilan, dan pemberian kesempatan pada setiap karyawan. Keempat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu Pengakuan, yang dimaksud pengakuan disini adalah pemberian pujian dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Aspek kelima yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu, manfaat yang dimaksud dengan manfaat disini adalah keuntungan bekerja di organisasi tersebut diantaranya seperti jaminan saat pensiun, asuransi kesehatan, serta masa libur yang di berikan oleh organisasi terhadap karyawan. Aspek Keenam yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu, kondisi kerja dimana kondisi kerja disini

berupa seperti jam kerja, jam istirahat, dll. Aspek ketujuh yaitu pengawas, Kepuasan kerja juga di pengaruhi oleh gaya pengawasan serta pengaruh teknis, komunikasi antar karyawan, dan keterampilan administratif. Aspek Kedelapan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu teman kerja, dimana di dalam sebuah organisasi rekan kerja merupakan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan adanya rekan kerja yang baik mampu meningkatkan kompetenis, selain itu rekan kerja juga dapat menjadi penolong, sehingga terciptanya keharmonisan antar karyawan. Aspek yang ke kesembilan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu manajemen perusahaan, dimana manajemen perusahaan disini meliputi kemampuan perusahaan dalam menangani sebagian aspek-aspek yang sudah dibahas diatas.

Menurut Mullin (1993) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pertama yaitu Faktor pribadi, faktor ini meliputi kepribadian, pendidikan, intelligence dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja. Kedua, faktor sosial, faktor ini meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal. Ketiga, faktor budaya, faktor ini meliputi sikap-sikap yang mendasari kepercayaan, dan nilai-nilai. Keempat, faktor organisasi, faktor ini meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, *supervisor* dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi - kondisi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang sebelumnya peneliti lakukan di pabrik gula Tjoekir dengan judul “pengaruh kepuasan kerja terhadap kedisiplinan karyawan”, di temukan bahwa dari 30 karyawan yang menjadi responden terdapat 22 karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang cukup, 4 karyawan dengan kepuasan kerja tinggi dan 4 karyawan dengan kepuasan kerja rendah.

Pabrik gula Tjoekir merupakan salah satu pabrik gula peninggalan Belanda yang sampai saat ini masih tetap aktif memproduksi gula, akan tetapi pabrik gula Tjoekir termasuk salah satu pabrik gula yang terlihat kurang menonjol dibandingkan dengan pabrik gula lainnya. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediatornya“ pada PTPN X pabrik gula Tjoekir.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakan masalah sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat variabel budaya organisasi?
2. Bagaimana tingkat variabel kepuasan kerja?
3. Bagaimana tingkat variabel kinerja?
4. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pabrik gula Tjoekir?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir?

6. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir?
7. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

C. Tujuan

1. Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan karyawan pabrik gula Tjoekir

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu kajian dan referensi dalam bidang ilmu psikologi guna menambah pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman, pengetahuan, dan informasi akan gambaran pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Anjani Puji Lestari dan Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM pada tahun 2015 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Telkom foundation* (TF) menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial, dengan nilai pengaruh simultan sebesar 59,2 % dan pengaruh parsial sebesar 7,62%.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, dan Umar Nimran pada tahun 2016 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *intention to leave* (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien beta sebesar 72,6%, yang berarti setiap kenaikan 1 % kenaikan budaya organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 72,6%.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Debitri Primasheila, Agustina Hanafi Dan Supardi A. Bakri pada tahun 2017 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Telkom kantor wilayah Palembang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai nilai *Rsquare* sebesar 0,491 yang berarti budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 49,1%.

Penelitian yang dilakukan oleh Effendi Sinuhaj pada tahun 2013 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada jasa perhotelan (Studi Kasus di Garuda Plaza Hotel Medan) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai uji t determinasi sebesar 37,33%.

Berdasarkan hasil penelitian Retno Wibowo pada tahun 2018 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) membuktikan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung sebesar 37,795. Selain itu budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *koefisien regresi* sebesar 0,304.

Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib pada tahun 2017 mengemukakan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan bahwa Budaya organisasi memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *Rsquare* 0,399.

Amalia nur yuliana pada tahun 2017 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi (studi pada RSKB Diponegoro dua satu Klaten) menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung budaya organisasi sebesar 3,177 lebih besar dari nilai t tabel 1,995 dengan nilai signifikansi 0,002.

Riski Damayanti, Agustina Hanafi & Afriyadi Cahyadi pada tahun 2018 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T hitung 2,309 lebih besar dari nilai T tabel 2,024 dengan signifikansi 0,026.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Iwan Kurnia Wijaya pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan CV Bukit Sanomas diketahui bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai $Rsquare$ 0,47 yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 47%.

Wanda Febriyana (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai $Rsquare$ 0,112 yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebesar 11,2% terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Florida Dessy Putri Sanuddin pada tahun 2013 yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa ditemukan

bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 1,991. Nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga dapat kita simpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo pada tahun 2018 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula ModjopanggoongTulungagung) menemukan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan t hitung 1,944 lebih besar dari t tabel 0,254 dan signifikansi 0,04.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil
Anjani Puji Lestari dan Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM (2015)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom foundation (TF)	Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial, dengan nilai pengaruh simultan sebesar 59,2 % dan pengaruh parsial sebesar 7,62%
Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran (2016)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Bitung mina dengan nilai koefisien beta sebesar 0,726.
Debitri Primasheila , Agustina Hanafi Dan Supardi A. Bakri (2017)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Telkom kantor wilayah Palembang	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Telkom kantor wilayah Palembang, dengan nilai Rsquare sebesar 0,491 yang berarti budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 49,1%.
Effendi Sinuhaj (2013)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada jasa perhotelan (Studi Kasus di Garuda Plaza Hotel Medan)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai uji t determinasi sebesar 37,33%
Retno Wibowo (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung sebesar 37,795. Selain itu budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,304
Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	Budaya organisasi memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan, dengan nilai Rsquare 0,399.
Amalia nur yuliana (2017)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi (studi pada RSKB Diponegoro dua satu Klaten)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung budaya organisasi sebesar 3,177 lebih besar dari nilai t tabel 1,995 dengan nilai signifikansi 0,002.
Riski Damayanti, Agustina Hanafi & Afriyadi Cahyadi (2018)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T hitung 2,309 lebih besar dari nilai T tabel 2,024 dengan signifikansi 0,026
Iwan Kurnia Wijaya (2018)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan CV Bukit Sanomas	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai Rsquare 0,47.
Wanda Febriyana (2015)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepa Chakra	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai Rsquare 0,112
Florida Dessy Putri Sanuddin (2013)	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Semen Tonasa	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 1,991
Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan t hitung 1,944 lebih besar dari t tabel 0,254 dan signifikansi 0,04.

B. kajian Teoritis

a. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut kamus bahasa Indonesia kerja melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja sendiri merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja*, yang dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *performance*, yang dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai performa. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi, indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2009:5)

Pada umumnya kinerja diberi batasan untuk menunjukkan seberapa sukses seseorang tersebut dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Prawiro sentono (dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam suatu organisasi baik itu oleh individu maupun oleh kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator yang dapat mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha (Soedjono, 2005:25).

Kinerja merupakan sesuatu yang erat kaitannya dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misinya yang dapat diukur dengan tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005:178). Menurut Mangkunegara (2005:9) definisi kinerja yaitu hasil kerja baik itu kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya dan tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut Robbins kinerja merupakan hasil evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan kriteria yang sebelumnya telah ditentukan (Pasolong, 2008:176).

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah peninjauan ulang dan evaluasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan secara berkala. Menurut Dharma (2000:154) terdapat banyak cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang penggunaannya dapat menghemat waktu, meminimalisir kesalahan, dimana hal tersebut berkaitan dengan :

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan standar yang sebelumnya telah ditetapkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan seberapa sesuai pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan dan kurun waktu yang telah ditentukan. Kualitas dapat dilihat berdasarkan ketelitian, keterampilan, dan kesesuaian hasil.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu yang sebelumnya telah ditentukan

Sedangkan menurut Gomess (dalam Mangkunegara, 2001:67)terdapat tiga cara standar pengukuran kinerja karyawan, diantaranya kuantitas, yang

dimaksud dengan kuantitas disini yaitu jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, yang kedua yaitu kualitas, kualitas yang dimaksud disini yaitu mutu kinerja yang telah dihasilkan, dan yang ketiga yaitu ketepatan yang berarti waktu yang digunakan sesuai dengan waktu yang sebelumnya ditentukan.

b. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Secara harfiah budaya organisasi terdiri dari dua kata yaitu budaya dan organisasi, dimana budaya berasal dari kata *budhayana* yang merupakan bahasa sansekerta. Bentuk jamak dari kata *budhi* yang berarti akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal, norma, dan sikap (Indrawijaya, 2010:195)

Manusia merupakan makhluk yang berbudaya, dimana setiap aktivitasnya mencerminkan kebudayaan yang terdapat dalam dirinya, baik itu dalam cara berfikir cara memandang sesuatu, pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Berdasarkan pandangan antropologis kebudayaan didefinisikan sebagai keadaan mental sebuah kelompok masyarakat yang di dalamnya terdapat norma-norma, kepercayaan sampai dengan perilaku masyarakat tersebut. Kebudayaan merupakan seperangkat pemahaman yang dianut oleh setiap anggota dalam masyarakat tertentu, baik itu pola berpikir, cara menanggapi masalah maupun hal lain dalam hidup bermasyarakat. Sebelumnya telah dijelaskan pengertian budaya organisasi secara umum,

sedangkan pengertian budaya organisasi secara khusus menurut Mohyi (1993) budaya organisasi yaitu budaya yang terdapat dalam suatu lingkungan tertentu.

Menurut Druicker (2004) budaya organisasi adalah pokok-pokok dalam menyelesaikan masalah baik itu masalah internal maupun masalah eksternal. Dimana dalam pelaksanaannya dilakukan secara konsisten dan dilakukan secara turun-temurun, sehingga anggota-anggota baru dapat memahami, memikirkan dan merasakan cara dalam menghadapi masalah. Sedangkan menurut Amnui budaya organisasi adalah seperangkat pemikiran dan kepercayaan yang dianut oleh setiap anggota dalam organisasi, yang kemudian akan diwariskan kepada anggota-anggota baru dan dikembangkan, sehingga dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi baik itu masalah internal maupun masalah eksternal (Tika,2006).

Moeljono pada tahun 2003 berpendapat bahwa budaya manajemen atau yang biasa juga disebut budaya kerja merupakan nilai-nilai yang dominan yang menyebarluas dalam organisasi dan dijadikan sebagai acuan dalam bekerja. Menurut Pettigrew (dalam Sobirin, 2009:125) menyatakan budaya organisai adalah *“the system of such publicity and collectively accepted meanings operating for given group at the given tim* – yang berarti budaya adalah suatu sistem yang diterima secara terbuka dan kolektif yang dimana berlaku dengan batas waktu tertentu dan dianut oleh kelompok tertentu. Menurut Gibson, Ivanichevich, dan Donelly budaya organisasi adalah

kepribadian sebuah organisasi yang menentukan bagaimana individu-individu dalam organisasi tersebut bertindak (Soetopo,2010).

Budaya juga sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki oleh suatu organisasi sehingga individu-individu dalam organisasi tersebut memiliki rasa kekeluargaan dengan individu lainnya dalam organisasi tersebut, selain itu dengan adanya budaya organisasi juga dapat menciptakan kondisi dalam organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya. Pendapat ini juga didukung oleh pendapat Robbins (2002) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang dipegang dan dianut oleh anggota organisasi yang mampu membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa sebelumnya diatas dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, falsafah dan pemahaman yang terpolakan menjadi sebuah asumsi-asumsi dasar yang dijadikan sebuah dasar dalam berperilaku, berpikir, pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah-masalah organisasi lainnya.

Budaya organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi dapat berbeda dengan budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi lainnya, akan tetapi budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang sama. Robbins (2002: 279) menyatakan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), adalah seberapa jauh organisasi mampu mendorong karyawannya bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko. Selain itu bagaimana cara organisasi mengharagai tindakan pengambilan risiko yang dilakukan karyawan dan bagaimana cara organisasi dalam membangkitkan ide-ide dalam diri karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), yang dimaksud disini adalah seberapa jauh harapan organisasi pada karyawan terhadap kecermatan, kemampuan analisis dan perhatiannya terhadap hal-hal secara rinci.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan terhadap perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People orientation*), adalah seberapa jauh keputusan keputusan-keputusan organisai berdampak pada anggota-anggota dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah seberapa jauh kegiatan kerja diorganisasikan pada masing-masing tim tidak hanya pada individu-individu saja, sehingga akan mendukung terjalinnya kerjasama yang baik.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah seberapa jauh anggota-anggota dalam organisasi tersebut menjalankan budaya organisasi dalam organisasi tersebut dengan sebaik-baiknya.

7. Stabilitas(*Stability*), adalah seberapa jauh kegiatan organisasi mampu untuk menekankan statusquo sebagaikontras pertumbuhan .

2. Tingkat Budaya organisasi

Terdapat beberapa tingkat organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari budaya organisai,mulai dari yang dapat dilihat seperti perilaku (puncak) sampai dengan yang tersembunyi (dasar). Sehingga apabila tingkat tersebut disusun dalam sebuah skema bertingkat, maka skema tersebut akan tersusun sebagai berikut : artefak, perspektif, nilai, asumsi (Sucipto dan Siswanto, 2008). Schein (dalam Mohyi, 1999:196) mengklasifikan tingkatan budaya organisasi dalam empat tingkat,antara lain :

1. Artefak, yaitu segala sesuatu yang dapat terlihat. Misalnya seperti tulisan, perilaku, maupun fisik adalah contoh dari budaya organisasi.
2. Perspektif, adalah serangkaian aturanatau norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi. Dimana aturan dan norma tersebut dapat digunakan dalam konteks tertentu.
3. Nilai, adalah angka-angka yang dapat dijadikan dasar dalam meniai segala sesutu yang terdapat dalam organisasi tersebut baik itu budaya organisai yang terdapat dalam organisasi tersebut, maupun hal-hal lain yang terdapat dalam organisasi tersebut.
4. Asumsi, adalah kepercayaan yangdimiliki setiap anggota organisasi baik itu mengenai diri mereka sendiri, orang lain, hubungan antara mereka dengan orang lain maupun, maupun hakekat organisasi mereka.

budaya organisasi adalah budaya yang terdapat dalam sebuah perusahaan atau instansi yang berbentuk organisasi. Selain itu budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang telah disepakati oleh setiap anggota, sehingga dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2010:2).

3. Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya yang di kemukakan oleh Hofstede awalnya terdiri dari empat dimensi, akan tetapi setelah direvisi dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede menjadi lima aspek. Akan tetapi setelah dimensi budaya di revisi menjadi lima aspek, dimensi organisasi di revisi kembali, sehingga menjadi enam dimensi, diantaranya :

a. Perbedaan kekuasaan (*power distance*)

Power distance merupakan salah satu tolak ukur dimensi budaya organisasi, yang menunjukkan perbedaan antara anggota yang memiliki kekuasaan dalam organisasi dengan anggota organisasi yang tidak memiliki kekuasaan dalam organisasi. Perbedaan dalam kekuasaan yang terdapat dalam organisasi memiliki dampak terhadap kehidupan beragama, sistem politik, dan ideology pada anggota organisasi .dalam mengukur perbedaan kekuasaan dalam organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan :

1. Luasnya geografis(semakin luas geografis semakin rendah pebedaan kekuasaan)

2. Besarnya populasi (semakin besar populasi maka semakin tinggi perbedaan)

3. Kesejahteraan

Organisasi memiliki *power distance* tinggi cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis, yang berarti menganggap bahwa karyawan merupakan alat, tidak mau menerima saran maupun kritik, memaksakan kehendak terhadap anggota yang memiliki kekuasaan di bawahnya. Sedangkan semakin rendah *power distance* dalam sebuah organisasi maka akan memiliki gaya kepemimpinan demokratis, di mana berusaha mengkronisasikan kepentingan organisasi, tujuan organisasi dengan kepentingan anggota, bias menerima kritik dan saran yang di tujukan untuk dirinya.

b. Penghindaran ketidak pastian (*uncertainty avoidance*)

Penghindaran ketidak pastian merupakan salah satu dimensi budaya yang mengukur sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak dapat diramalkan secara signifikan, sehingga anggota dapat memikirkan solusi untuk dapat melakukan penyesuaian. Penghindaran ketidak pastian dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan teknologi sesuai aturan, maupun sesuai dengan pengalaman-pengalaman sebelumnya yang hampir serupa. Organisasi yang memiliki tingkat penghindaran ketidak pastian yang tinggi cenderung tidak memiliki toleransi terhadap pemikiran atau ide yang menyimpang dari sistem yang ada. Sebaliknya organisasi yang memiliki penghindaran ketidak pastian yang rendah cenderung menganggap realita lebih

penting daripada prinsip, sehingga karyawan yang memiliki pemikiran atau ide yang menyimpang dapat di toleransi.

c. Individualitas vs Kolektivitas (*Individualism vs Collectivism*)

Individualisme vs kolektifisme merupakan salah satu dimensi budaya organisasi yang menunjukkan kecenderungan seseorang dalam memandang kepentingan pribadi dan kepentingan kelompok, sehingga menentukan kepentingan mana yang dijadikan prioritas. Kecenderungan kolektifitas memerlukan ketergantungan emosional lebih besar daripada kecenderungan individual. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi individualitas dalam organisasi yaitu faktor pendidikan, besarnya organisasi, dan sejarah organisasi. Menurut Hofstede (2009) individualisme didefinisikan sebagai harapan dimana individu mampu melindungi dirinya sendiri, sedangkan kolektifisme didefinisikan sebagai harapan dimana individu-individu yang terdapat dalam organisasi mampu bergabung menjadi satu, sehingga antara individu satu dengan individu yang lain akan saling melindungi dan mendukung.

d. Maskulin vs Feminim (*Masculinity vs Femininity*)

Maskulin vs Feminim merupakan salah satu dimensi budaya organisasi yang menunjukkan perbedaan peran dalam masyarakat tergantung dengan perbedaan jenis anggota. Masyarakat maskulin berpandangan bahwa seorang laki-laki harus lebih memiliki ambisi, berani dalam menyatakan pendapatnya, dan suka bersaing. Organisasi yang menganut paham maskulin cenderung memiliki sistem yang mendorong karyawan dalam persaingan. Berbeda dengan paham maskulin paham feminim lebih menekankan terhadap hubungan,

perhatian, kualitas hidup, dan kualitas hidup. Sehingga organisasi yang menganut paham feminisme cenderung memiliki sistem yang menekankan pada kerjasama kelompok, keamanan, dan rasa memiliki.

e. Orientasi jangka Panjang vs orientasi jangka pendek (*Long Term vs Short Term Orientation*)

Orientasi jangka Panjang vs orientasi jangka pendek merupakan salah satu dimensi budaya yang berfokus pada kemampuan individu dalam menentukan sesuatu, apakah berorientasi pada masa lalu, masa sekarang atau masa depan. Orientasi jangka panjang merupakan perencanaan yang dilakukan setelah mempertimbangkan hasil dan jangka waktu dari kegunaan hasil tersebut, misalnya seperti pelatihan dimana perusahaan merasa sebuah pelatihan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dimasa depan. Sedangkan orientasi jangka pendek dilakukan guna menunjukkan hasil nyata dalam waktu dekat dan segera.

f. Kesenangan vs Pengendalian (*Indulgence vs Restraint*)

Dimensi budaya ini menjelaskan mengenai kemampuan individu dalam mengendalikan keinginan dasar individu dalam menikmati hidup. Kesenangan yang dimaksudkan dalam dimensi ini yaitu pentingnya berkomunikasi secara bebas, lebih aktif, dan mengendalikan kehidupannya sendiri. Sebaliknya pengendalian memandang komunikasi bukan merupakan prioritas, tidak menganggap *refreshing* sebagai hal yang penting, dan menganggap peraturan lebih penting.

c. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:98) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki individu tentang pekerjaannya, yang diperoleh dari hasil evaluasi diri. Sedangkan menurut Martoyo (2007:57) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dimiliki karyawan mengenai sesuai atau tidak sesuainya balas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap organisasi dengan nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan.

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja yang dikemukakan Mangkunegara (2005:120-123). Pertama Teori keseimbangan (*equity theory*), teori ini dikembangkan oleh Adams. Wexley dan Yukl dalam mengemukakan komponen utama dari teori ini adalah : Input adalah suatu nilai yang diberikan karyawan saat melaksanakan pekerjaannya, *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya, *Comparison person* adalah seorang pegawai yang berada dalam organisasi yang sama ataupun diluar organisasi, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya, *Equity – inequity* adalah suatu yang dirasakan karyawan adil atau tidak adil. Kedua, Teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1996) berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang diberikan dengan apa yang diperoleh.

Ketiga, Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), dalam teori ini dijelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Keempat, Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), dalam teori ini kepuasan karyawan tidak hanya terletak pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi juga terletak pada pendapat dan pandangan kelompok yang dijadikan sebagai acuan. Kelima, Teori dua faktor dari Herzberg, menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang terpisah dan berbeda. Selain itu teori ini juga merumuskan dua faktor yaitu *satisfiers* atau *motivators* dan *dissatisfies* atau *hygiene factors*. Keenam, Teori pengharapan (*expectancy theory*) Vroom berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya.

Kepuasan kerja dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut pendapat Robbins dan Judge (2008:99) seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka orang tersebut akan cenderung memiliki pemikiran positif mengenai pekerjaannya, begitu pula sebaliknya apabila seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan cenderung memiliki pemikiran negatif akan pekerjaannya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005:272) kepuasan kerja berasal dari persepsi seseorang, dimana pekerjaan yang dilakukan atau output sama dengan yang dia terima. Input yang dimaksudkan disini yaitu sesuatu yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan misalnya seperti tenaga, pikiran, waktu, dan lain-lain. Sedangkan yang dimaksud input disini yaitu sesuatu yang diterima karyawan dari pekerjaannya misalnya seperti gaji, benefit tambahan,

hubungan social, dan lainlain. Menurut Ivancevich (2007) kepuasan kerja karyawan diperoleh dari beberapa dimensi diantaranya, pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan”

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

d. Hubungan antar variabel

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pratiwi(2012)budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2008) dimana budaya organisasi dan *reward* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

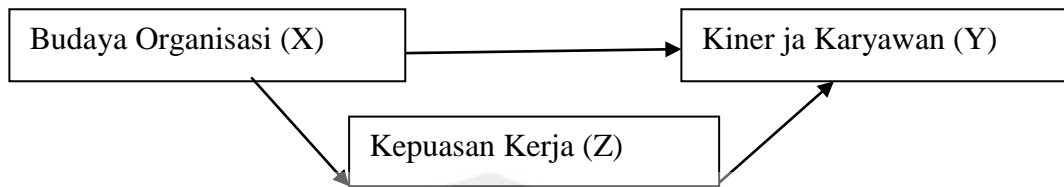
Gordon (1991; dalam Sudarmadi, 2007) mengemukakan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Menurut pendapat Moelyono Djoko santoso (2003), adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Budaya organisasi berdasarkan penelitian Masrukhin dan Waridin (2004) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Masrukhin dan Waridin

(2004) menyatakan, setiap peningkatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti untuk peningkatan kinerja pegawai.

Studi tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) telah dilakukan sejak lama dan jumlahnya merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan *cost* yang tinggi dalam organisasi sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk *concern* terhadap kepuasan kerja, karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Lawler III, 1998; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005).

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan kerja menurut Lopez (1982; dalam Suharto dan Budhi Cahyono, 2005), mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar pertama, kuantitas kerja, kedua, kualitas kerja, ketiga, pengetahuan tentang pekerjaan, keempat, pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, ke lima, perencanaan kerja. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya, yaitu Koesmono (2005) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

e. Hipotesis



Gambar 2.1 (Kerangka berfikir)

Hipotesis:

- 1 : Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap kepuasan Kerja (Z)
- 2: Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- 3: Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- 4: Diduga variabel kepuasan Kerja (Z) sebagai intervening antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang digunakan peneliti dalam meneliti sebuah masalah, yang disusun secara sistematis dan logis. Masalah yang akan diteliti merupakan masalah yang memang benar adanya.

Menurut Arikunto penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka baik itu mulai dari pengumpulan data, penafsiran data hingga hasil data (Arikunto,1998). Berdasarkan penjelasan Arikunto tersebut peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh antar variabel, variabel-variabel yang ingin diteliti dalam penelitian ini yaitu budaya kerja (variabel bebas), kinerja (variabel terikat), kepuasan kerja (variabel mediator).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian ini yaitu dikarenakan peneliti menemukan fenomena yang terjadi di dalam pabrik gula Tjoekir.

Penelitian ini memiliki tiga variabel penelitian yakni variabel bebas, variabel terikat serta variabel mediator. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi yang terdapat di dalam pabrik gula Tjoekir, sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan pabrik

gula Tjoekir dan variabel mediator dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan pabrik gula Tjoekir.

Creswell dalam (Arikunto, 2013) menjelaskan sebagai berikut:

1. *Variabel Bebas (Independent Variable)*

Merupakan *variabel-variabel* yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau efek pada *outcome*. Variabel bebas atau (X) pada penelitian ini adalah budaya organisasi.

2. *Variabel Terikat (Dependent Variable)*

Merupakan *variabel* yang bergantung pada *variabel* bebas. Variabel terikat atau (Y) pada penelitian ini adalah kinerja.

3. Variabel mediator

Merupakan variabel yang menjadi penghubung (Z) antara variabel terikat dan variabel bebas. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

C. Definisi Operasional

Definisi penelitian yaitu melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengukur suatu variabel (Arikunto, 1998). Dengan kata lain definisi operasional yaitu memberikan batasan pada variabel yang ingin di teliti. Adapun definisi operasional pada penelitian ini yaitu :

1. Kinerja karyawan (variabel bebas)

Kinerja adalah hasil persepsi karyawan tentang kinerjanya yang dapat diukur melalui kualitas, kuantitas, dan waktu. Penilaian kualitas kerja dapat dilihat dari tujuh item terdapat dalam kuesioner penilaian kinerja yang tersusun berdasarkan

indikator ketelitian, keterampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Kuantitas kerja dinilai dengan menggunakan tiga item yang kinerja yang disusun berdasarkan indikator jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan waktu dapat dinilai dengan menggunakan dua item yang disusun berdasarkan indikator kemampuan karyawan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktunya.

2. Budaya Organisasi (variabel terikat)

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, kepercayaan falsafah, dan pemahaman yang dimiliki organisasi yang terpola menjadi asumsi-asumsi dasar yang dikembangkan dan dijadikan dasar dalam berperilaku, berpikir, pembuatan aturan, pengambilan keputusan, serta hal-hal lain dalam organisasi. Dimensi budaya organisasi ada enam yaitu, Jarak kekuasaan yang terwakilkan oleh empat item, *Individualisme vs Kolektivisme* terwakilkan oleh dua item, *maskulinity vs feminity* terwakilkan oleh lima item, penghindaran ketidak pastian terwakilkan oleh tiga item, Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek terwakilkan oleh dua item, *Indulgence vs Restraint* terwakilkan oleh delapan item.

3. Kepuasan kerja (variabel mediator)

Kepuasan kerja yaitu persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Persepsi kepuasan kerja diperoleh dari beberapa dimensi diantaranya pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan. Aspek pekerjaan itu sendiri dinilai dengan enam item dalam skala kepuasan kerja, diaman item tersebut disusun berdasarkan pada indikator

yang menunjukkan pekerjaan itu sendiri diantaranya yaitu minat, kemampuan, pendidikan, kebanggaan, pemberian tanggung jawab, dan perasaan senang. Aspek imbalan dapat dinilai dengan lima item dalam skala kepuasan kerja, dimana skala tersebut tersusun berdasarkan pada indikator yang menunjukkan aspek imbalan, diantaranya gaji, jabatan, dan kebutuhan karyawan. Aspek supervisi dapat dinilai dengan lima item yang disusun berdasarkan pada indikator pemberian dorongan dan pengarahan. Aspek rekan kerja dinilai dengan empat aspek yang terdapat dalam skala kepuasan kerja, dimana item tersebut tersusun berdasarkan indikator pemberian saran dan pemberian dorongan secara moral. Aspek peluang promosi dinilai dengan tiga skala yang terdapat dalam skala kepuasan kerja yang tersusun berdasarkan indikator kenaikan jabatan dan bertambahnya pengetahuan. Aspek kondisi pekerjaan dapat dinilai melalui kenyamanan dan ketenangan karyawan. Aspek keamanan pekerjaan dapat dinilai melalui status karyawan dalam organisasi, dimana dalam skala kepuasan kerja terdapat empat item yang menunjukkan keamanan pekerjaan.

D. Subjek Penelitian

1. Populasi dan Sampel

J. Supranto (2009:22) berpendapat bahwa populasi adalah kumpulan suatu elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan berdasarkan karakteristiknya. Perbedaan-perbedaan tersebut dikarenakan adanya karakteristik yang berbeda. Populasi penelitian ini adalah 52 karyawan tetap dari 207 karyawan tetap pabrik gula Tjoekir, karena banyak karyawan yang bekerja diluar perusahaan.

Arikunto (2013) mengatakan sampling merupakan proses memilih kepada beberapa subjek dan akan dijadikan perwakilan dari populasi sehingga menghasilkan sampel mewakili populasi yang dimaksud. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Arikunto (2013) juga menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan salah satu teknik *sampling* dipilih oleh peneliti apabila peneliti memiliki beberapa pertimbangan dalam pengambilan sampelnya yaitu, menjadi karyawan tetap pabrik gula Tjoekir

Menurut Arikunto (2004:45) apabila populasi dalam penelitian kurang dari 100 orang, maka sampel yang digunakan adalah keseluruhan sampel. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100 maka pengambilan sampel 10% - 15% atau 20% -25 % atau lebih.

Karena jumlah responden lebih dari 100 maka berdasarkan pendapat tersebut peneliti mengambil sampel sebesar 25 % dari jumlah karyawan tetap yaitu $25\% \times 207 = 52$ karyawan tetap.

2. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini menggunakan *purposive cluster random sampling*, yang menjadikan individu pada populasi dalam pabrik gula Tjoekir memiliki kesempatan dengan besar untuk menjadi pilihan dalam penelitian atau jelasnya sebagai sampel dalam penelitian. Cara inilah yang seseorang peneliti bisa membayangkan besar kecilnya kesalahan/ eror pada saat mengambil sampel atau *sampling error* menurut (Azwar, 2014).

3. Tempat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Pabrik gula Tjoekir Jombang. Pabrik gula.

E. Metode Pengambilan Data

Agar mendapatkan data yang dibutuhkan memerlukan metode dan standar dalam mengumpulkan data. Terdapat beberapa metode pengambilan data diantaranya, metode pengamatan secara langsung, metode pertanyaan dan metode khusus (Arikunto, 2013). Dasar dari pembagian tersebut adalah seberapa jauh peneliti berinteraksi dengan subjek. Penelitian ini menggunakan beberapa metode dalam pengambilan data diantaranya:

1. Skala

Skala merupakan seperangkat pertanyaan yang telah disusun guna memecahkan permasalahan yang terdapat dalam sebuah penelitian. Sebagai instrumen pengumpulan data, skala sangatlah fleksibel dan mudah untuk menggunakannya. Data yang diperoleh dengan menggunakan skala merupakan data yang dapat dikategorisasikan sebagai data faktual (Azwar, 2014). Jenis skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala likert, dimana terdapat beberapa pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab oleh subjek. Subjek hanya dibutuhkan menjawab yang menurutnya benar atau paling mewakili dirinya.

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data menggunakan pengamatan secara langsung, sehingga menghasilkan catatan beberapa fenomena yang diteliti. Metode ini digunakan peneliti agar peneliti dapat mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh melalui kepuasan kerja.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dapat dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Sedangkan dalam pengumpulan data digunakan menggunakan kuesioner. Penggunaan metode kuesioner sendiri digunakan untuk memperoleh data primer dimana dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden

Kuesioner dalam masing-masing variabel diukur menggunakan *skalalikert*. Menurut Jogianto (2004:66) *skala likert* merupakan skala yang digunakan dalam pengukuran respon yang diberikan responden terhadap kuesioner, yang didalamnya terdapat lima kategori, diantaranya:

Tabel 3.1 (SkorSkalaLikert)

Jawaban	Skor Favourable	Skor Unfavourable
Sangat Sesuai (SS)	5	1
Sesuai (S)	4	2
Netral (N)	3	3
Tidak Sesuai (TS)	2	4
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	5

Karena pilihan jawaban bertingkat, maka berdasarkan tabel 3.1 setiap jawaban bisa diberi nilai sesuai dengan intensitasnya. Intensitas terendah dalam

jawaban pertanyaan diberi nilai 1 dan jawaban paling tinggi diberi nilai 5. Akan tetapi bisa juga sebaliknya, apabila jawaban pertanyaan tersebut termasuk pertanyaan yang tidak mendukung teori, maka intensitas tertinggi 1 dan terendah 5. Pemberian skor skala likert pada penelitian ini di dasarkan pada penilaian yang terdapat pada salah satu skala pengukuran yang terdapat penelitian ini, dimana skala pengukuran ini di adaptasi dari skala budaya organisasi yang di kemukakan oleh Hofstede (VSM 20013).

1. Skala Kinerja

Skala ini dipilih agar dapat menghitung tinggi rendahnya kinerja pada karyawan tetap pabrik gula Tjoekir Skala ini telah tersusun berdasarkan beberapa dimensi menurut Mangkunegara (2001:67).

Tabel 3.2
Blue Print Kinerja

NO	Variabel	Aspek	Indikator	Nomor Item		Total
				F	U	
1	Kinerja	Kualitas	Ketelitian	1,2	3,4	4
			Keterampilan	5,6,7	8,9	5
			Kesesuaian	10,11	12,13	4
		Kuantitas	Jumlah pekerjaan dalam kurun waktu tertentu	14,15,18,19	16,17	6
			waktu	Ketepatan waktu pengerjaan tugas	20,21	22,23

2. Skala Budaya Organisasi

Skala ini dipilih agar dapat menghitung tinggi rendahnya kinerja pada karyawan tetap pabrik gula Tjoekir skala ini telah tersusun berdasarkan beberapa dimensi menurut Hofstede (1994).

Tabel 3.3
Blue Print Budaya Organisasi

No	Variabel	Aspek	Item	Jumlah
2	Budaya Organisasi	Power distance	2,7,20,23	4
		Maskulin vs feminis	3,8,9,13,21	5
		Individual vs colectivsm	1,15	2
		Indulgence vs restraint	5,6,11,12,17,19,22,24	8
		Long term vs short term	10,14	2
		UAI	4,16,18	3

3. Kepuasan Kerja

Skala ini dipilih agar dapat menghitung tinggi rendahnya kinerja pada karyawan tetap pabrik gula Tjoekir Skala ini telah tersusun berdasarkan beberapa dimensi menurut I vancevich (2007 : 90).

Tabel 3.4

Blue PrinKepuasankerja

No	Variabel	Aspek	Indikator	F	U	JUMLAH
3	Kepuasan Kerja	pekerjaan itu sendiri,	sesuai dengan minat,		1	1
			sesuai kemampuan	2		1
			sesuai pendidikan		3	1
			menimbulkan rasa senang	4		1
			kebanggaan		5	1
			memberi tanggung jawab		6	1
			imbalan,	Gaji	7	8
			jabatan,	9	10	2
			kebutuhan karyawan	11	12	2
		supervisi,	memberikan dorongan,	13,1	14	3
				5		
			Membimbing dan mengarahkan	17,1	16	3
				8		
		rekan kerja,	memberi dorongan moril,		19,2	2
					0	
			memberikan saran	21		1
		peluang promosi,	Kemajuan pengetahuan		22,2	2
					3	
			Kenaikan jabatan	24,2		2
				5		
kondisi pekerjaan,	Kenyamanan	27,2	26	3		
		8				
	Ketenangan	29	30	2		
keamanan pekerjaan	Status dalam organisasi	33,3	31,3	4		
		4	2			

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui kesahihan dari setiap item, dalam masing-masing aspek didalam setiap variabel. Kesahihan yang dimaksud disini adalah untuk digunakan sebagai salah satu cara untuk menentukan dapat digunakan atau tidak skala tersebut untuk mengukur suatu konstruk. Pada variabel budaya organisasi menggunakan skala dari Hofstede, yang masing-masing skala sudah diterjemahkan. Pengukuran validitas dari masing-masing variabel yang telah di terjemahkan.

Pengukuran validitas dari skala kinerja dan kepuasan kerja menggunakan *content validity ratio* (CVR). Skala kinerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Gomess (dalam Mangkunegara, 2001:67), sedangkan skala kepuasan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Ivancevich et al, 2007:90. Adapun jumlah item pada skala kinerja sebanyak 23, sedangkan jumlah item pada skala kepuasan kerja sebanyak 36.

Validitas isi mengacu pada penilaian ahli sebanyak 5 orang, adapun para panelis yang menilai aitem pada skala kinerja dan kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5
Daftar Panelis CVR (*Content Validity Ratio*)

NO	Nama Panelis	Bidang Keahlian
1	Aprilia Mega Rosdiana, M.Si	Psikologi sosial
2	Umdatul Khoirot, M.Psi., Psikolog	Psikologi pendidikan
3	Agus Iqbal Hawabi, M.Psi	Psikologi industri dan organisasi
4	Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si	Psikologi sosial
5	Fuji Astutik, M.Psi	Psikologi klinis

Teknik yang digunakan dalam menganalisis hasil CVR dirumuskan oleh Lawshe's (Azwa, Reliabilitas dan Validitas, 2012). Formula yang digunakan untuk menghitung CVR sebagai berikut:

$$\text{CVR} = (2n_e / n) - 1$$

Keterangan:

CVR : *Content Validity Ratio*

n_e : Banyaknya SME yang menilai suatu aitem esensial

n : Banyaknya SME yang melakukan penilaian.

Angka CVR bergerak antara -1.00 sampai dengan +1.00. apabila $\text{CVR} > 0.00$ artinya bahwa 50% lebih dari SME menyatakan esensial. Semakin mendekati angka 0 maka semakin esensial dan semakin tinggi validitas isinya. Lebih lanjut, jika validitas isinya tinggi maka semakin mewakili dari konstruk yang diukur. Berikut rincian perhitungannya:

1. Skala Kinerja

Tabel 3.6
Hasil CVR skalakerja

Aspek	Indikator	F	U	Item	JUMLAH
Kualitas	Ketelitian,	1,2	3,4	1,2,3	3
	Keterampilan,	5,6,7	8,9	5,6	2
	Kesesuaian	10,11	12,13	10,11	2
Kuantitas	Jumlah pekerjaan dalam kurun waktu tertentu	14,15,18,19	16,17	14,15,19	3
Waktu	Ketepatan waktu pengerjaan tugas	20,21	22,23	20,23	2
JUMLAH					12

Melalui proses CVR, beberapa ahli telah memberi penilaian. Penilaian pada skala kinerjaini menghasilkan beberapa aitem yang kurang esensial dan harus digugurkan,diantaranya 4, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 17, 18, 21, 22.

2. Skala Kepuasan Kerja

Tabel 3.7
Hasil CVR skalakepuasan kerja

Aspek	Indikator	F	U	Item	JUMLAH
pekerjaan itu sendiri,	sesuai dengan minat,		1	1	1
	sesuai kemampuan	2		2	1
	sesuai pendidikan		3	3	1
	menimbulkan rasa senang	4		4	1
	kebanggaan		5	5	1
	memberi tanggung jawab		6	6	1
imbalan,	Gaji	7	8	8	1
	jabatan,	9	10	9,10	2
	kebutuhan karyawan	11	12	11,12	2
Aspek	Indikator	F	U	Item	JUMLAH

supervisi,	memberikan dorongan,	13,15	14	13,14,15	3
	Membimbingdan mengarahkan	17,18	16	16,17,18	3
rekan	memberi dorongan moril,		19,20	19,20	2
kerja,	memberikan saran	21		21	1
peluang	Kemajuan pengetahuan		22,23	22,23	2
promosi,	Kenaikan jabatan	24,26		26	1
kondisi	Kenyamanan	28,29	27	28,29	3
pekerjaan,	Ketenangan	30	31	30,31	2
keamanan	Status dalam organisasi	34,35	32,33	33,34,35	3
pekerjaan					
JUMLAH					32

Melalui proses CVR, beberapa ahli telah memberi penilaian. Penilaian pada skala kepuasan kerja ini menghasilkan beberapa aitem yang kurang esensial dan harus digugurkan, diantaranya 7, 25, dan 35.

Kemudian untuk mengukur validitas aitem setelah melakukan penelitian, peneliti menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh *Pearson*, yang dikenal dengan rumus Korelasi *Product Moment*. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 23 *forWindows*. Adapun rumus korelasi *product moment* tersebut adalah :

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

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- x : skor rata-rata dari x
- y : skor rata-rata dari y
- N : jumlah sampel

Daya beda yang digunakan dalam uji validitas penelitian ini adalah 0,30 sehingga sebuah aitem dapat dikatakan valid apabila $r_{xy} > 0,30$. Makadari itu butir-butir aitem yang termasuk dalam rentang nilai tersebut dapat dianggap valid, sebaliknya jika didapati koefisien validitas kurang dari 0,30 / $r_{xy} < 0,30$ maka butir-butir aitem tersebut tidak valid dan dianggap gugur (Azwar, 2009). Adapun hasil pengujian validitas instrumen dijelaskan pada tabel 3.8 dan 3.9 sebagai berikut:

Tabel 3.8
Hasil Uji validitas kinerja

Aspek	Item	Jumlah
Kualitas	1,2,3, 4,5,6,7	7
Kuantitas	8,9,10	3
Waktu	11,12	2

Tabel 3.9
Hasil Validitas budaya organisasi

Aspek	Item	Jumlah
Power distance	2,7,20,23	2
Maskulinvs feminis	3,8,9,13,21	3
Individual vs colectivsm	1,15	1
Indulgence vs restraint	5,6,11,12,17,19,22,24	6
Long term vs short term	10,14	2
UAI	4,16,18	3
TOTAL	24	17

Tabel 3.10
Uji validitas kepuasan kerja

Aspek	Item	Jumlah
pekerjaan itu sendiri,	1,2,3,4,5,6	4
imbalan,	7,8,9,10,11,	5
supervisi,	12,13, 14,15,17,	5
rekan kerja,	18,16,19,20,	3
peluang promosi,	21,22,23	3
kondisi pekerjaan,	24,25,26,27, 28	5
keamanan pekerjaan	29,30,31,32	2
TOTAL	32	27

2. Uji Reliabilitas

Menentukan reliabilitas menggunakan standart pengukuran yang dipakai untuk memilih aitem tersebut reliabel atau tidak. Menurut (Azwar, 2014) semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati dengan angka 1,00 maka semakin tinggi reliabilitas. Begitupun sebaliknya semakin rendah koefisien reliabilitas mendekati 0 maka semakin rendah reliabilitas. Adapun pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) menggunakan teknik *Alpha Cronbach*.

Rumus *Alpha Cronbach* :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir aitem / soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$ = varians total

Maka hasil dari reliabilitas dalam penelitian ini setelah melalui proses CVR adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11
Hasil Uji Reliabilitas CVR

No	Skala	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
1	Kinerja	0,991	Reliabel
2	Kepuasan kerja	0,977	Reliabel

Setelah melakukan uji reliabilitas dan didapatkan hasil dari skala kinerja sebesar 0,991 dan skala kepuasan kerja sebesar 0,977 dan untuk. Kedua skala tersebut mendekati dengan angka 1,00, maka dari itu kedua skala tersebut dapat dinyatakan Reliabel.

Uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur seberapa besar alat ukur tersebut atau skala tersebut dapat dipercaya. Pengukuran reliabilitas suatu variabel dapat menggunakan aplikasi SPSS, dimana dalam hasil pengukuran tersebut kita dapat melihat nilai reliabilitas variabel tersebut berdasarkan nilai *Cronbach Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,2 maka dikatakan tidak reliable, nilai 0,21-0,4 dikatakan kurang reliable, 0,41-0,6 dikatakan cukup reliable, 0,61-0,8 dikatakan reliable, dan > 0,8 dikatakan reliable (Arikunto,2006). Adapun hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.12
Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja	0,828	Sangat reliabel
Budaya organisasi	0,896	Sangat reliabel
Kepuasan kerja	0,930	Sangat reliabel

Berdasarkan tabel 3.12 dapat kita lihat bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini sangat reliable, dengan nilai reliabilitas kinerja sebesar 0,828, budaya organisasi sebesar 0,896, dan kepuasan kerja sebesar 0,930.

Selain mengetahui nilai reliabilitas masing – masing variabel dalam penelitian ini, kita juga dapat menentukan nilai masing-masing item dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil penghitungan SPSS kita dapat melihat nilai reliabilitas masing- masing item dari nilai *corrected item total correlation*, dimana item tersebut dapat kita katakan reliable apabila nilai *corrected item total correlation* > 0,3.

Berdasarkan hasil validitas variabel kinerja diatas kita dapat melihat bahwa, dari 12 item kinerja tidak terdapat item tidak valid. Setelah kita melakukan uji validitas kita melakukan uji reliabilitas untuk menentukan nilai reliabilitas masing-masing item diperoleh 9 item reliabel. Hasil reliabilitas pada uji validitas budaya organisasi terdapat 17 item valid, begitu juga dengan hasil uji reliabilitas terdapat 17 item reliabel. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja terdapat 26 item reliabel dan valid dari 32 item.

H. Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses yang dipilih agar dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditentukan. Memiliki tujuan agar mengungkap kesimpulan data penelitian. Adapun teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan analisis statistik deskriptif dan korelasi *product moment*. Kedua analisis tersebut dilakukan dengan bantuan *Microsoft Excel* dan *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*.

1. Uji Asumsi

Langkah berikutnya setelah mendapatkan analisis data yaitu uji asumsi penelitian. Sebelumnya peneliti mengadakan uji dengan menggunakan korelasi *product moment* dengan begitu uji asumsi yang wajib terpenuhi, untuk mengetahui korelasi suatu penelitian maka sebelumnya harus diadakan uji normalitas dan linearitas terlebih dahulu, sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mendapatkan apakah residual model korelasi yang diteliti memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas adalah salah satu bagian dari uji persyaratan analisis data atau uji asumsi klasik. Dasar pengambilan keputusan dalam uji Normalitas (Arikunto, 2013) adalah sebagai berikut :

- 1) Apabila nilai signifikansi (Sig) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian memiliki distribusi normal
- 2) Sebaliknya apabila nilai signifikansi (Sig) lebih kecil dari 0,05 maka penelitian tidak memiliki distribusi normal.

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas adalah untuk mengetahui varian dari beberapa populasi yang sebelumnya telah diteliti (Sugiono,2009). Uji homogenitas digunakan sebagai pemenuh salah satu syarat dalam pengujian regresi berganda, variabel dikatakan homogen apabila nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05.

2. Deskripsi Data

Analisis deskripsi memiliki tujuan menjelaskan hasil penelitian. Analisis deskriptif penelitian ini menggunakan aplikasi *Microsoft Office Excel 2007* dan *SPSS 23 Microsoft for windows*. Analisis deskriptif penelitian ini akan memakai grafik diagram, akan terdapat tiga kategorisasi yaitu tinggi rendah dan sedang. Data yang sudah diperoleh dianalisis dalam beberapa tahap, diantaranya sebagai berikut :

a. Mean Empirik

SPSS : Analyze – Descriptive Statistic - Descriptive

b. Kategorisasi

Tingkat budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja pada karyawan pabrik gula Tjoekir dapat dilihat melalui kategorisasi berikut :

Tabel 3.13
Rumus Kategorisasi

No	Kategori	Skor
1	Tinggi	$X > (M+1SD)$
2	Sedang	$(M-1SD) \leq X \leq (M+1SD)$
3	Rendah	$X < (M-1SD)$

Keterangan :

X = Skor yang diperoleh subjek pada skala

M = Mean

SD = Standar Deviasi

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Jalur (*path analysis*)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z . “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. (Robert D. Retherford 1993).

4. Deskripsi Frekuensi Subjek

Deskripsi frekuensi subjek digunakan untuk membandingkan kriteria variabel menurut jenis kelamin pada subjek penelitian, apakah laki-laki memiliki tingkatan lebih tinggi daripada perempuan ataupun sebaliknya.

5. Faktor Pembentuk Utama Variabel

Faktor utama pembentuk variabel digunakan untuk mengetahui aspek dari masing-masing variabel yang berpengaruh besar dalam pembentukan suatu variabel dan juga aspek yang harus lebih ditingkatkan dalam sebuah variabel

$$\text{Faktor utama variabel} = \frac{\text{Jumlah Keseluruhan 1 aspek}}{\text{Jumlah keseluruhan 1 variabel}}$$

6. Sumbangan Efektif tiap Aspek terhadap Variabel Dependen

Sumbangan efektif tiap aspek terhadap variabel dependen digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh setiap aspek pada variabel independen terhadap variabel dependen, dengan rumus sebagai berikut:

$$SE_{x_i} = \frac{b_{x_1} \cdot \text{crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}} \times 100\%$$

Keterangan :

b_{x_1} = koefisien b aspek x

CP = cross product aspek x

Regression = nilai regresi

R^2 = Sumbangan efektif total

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Deskripsi tempat penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada salah satu badan usaha milik Negara. Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang PTPN X yang didalamnya menaungi beberapa persusahaan, salah satu perusahaan tersebut yaitu Pabrik Gula Tjoekir. Pabrik gula Tjoekir terletak di kota jombang, lebih tepatnya terletak di Jl.Irian jaya, Cukir, Diwek, Kabupaten jombang.

Tahun 1884 NV.Kody En Coster Van Vour Houtsf Tjoekir mendirikan pabrik gula yang diberi nama Pabrik Gula Tjoekir. Pabrik gula Tjoekir terus beroperasi sampai dengan perang dunia ke -2, setelah itu pada tahun 1925 pabrik gula Tjoekir mengalami perbaikan pabrik dengan meningkatkan kapasitas produksi, dengan cara mengganti beberapa instalasi pabrik. Penyelenggaraan penanaman tebu di pabrik gula Tjoekir tersebut dilaksanakan oleh Badan Penyelenggara Perusahaan Gula Negara (BPPGN) sampai penanaman tebu tahun 1948. Setelah terjadinya aksi Irian Barat (TRIKORA) pabrik gula TJjoekir diambil alih oleh pemerintah, sehingga sejak itu PG. Tjoekir berada dibawah naungan perusahaan perkebunan Negara baru. Pabrik bekas milik Belanda yang terletak di Jawa Timur dalam tahun 1959/1960 dibagi dalam beberapa pra unit, dimana pabrik gula Tjoekir termasuk dalam pra unit 4 (empat).

Berdasarkan peraturan pemerintah No. 166 tahun 1961, dimana pra unit dirubah menjadi bentuk-bentuk kesatuan, dimana pabrik gula Tjoekir termasuk dalam kesatuan jawa timur II setelah itu terbentuklah BPUPPN gula, dan setiap pabrik gula dijadikan badan hukum yang berdiri sendiri. PP No.1 tahun 1963 dimana pabrik gula Tjoekir berada dibawah naungan BPUPPN gula inspeksi daerah VI yang terletak di Jalan Jembatan Merah 3-5 Surabaya. Berdasarkan PP No. 13 tahun 1968, telah dibubarkan Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara Gula I karunggoni, BPUPPN aneka karet, BPUPPN aneka tanaman dan tumbuhan di dalam rangka penertiban, penyempurnaan dan penyederhanaan aparatur pemerintah pada umumnya dan Perusahaan Gula pada khususnya. Setelah keluarnya Peraturan pemerintah No.13 tahun 1968 ,di ikuti oleh keluarnya peraturan Pemerintah No.14 tahun 1968 tentang pendirian Perusahaan Negara Perkebunan yang merupakan badan hukum, setelah dikeluarkannya PP. No. 13 dan 14 tahun 1968 maka PP.No.1 tahun 1968 menjadi tidak berlaku sehingga badan hukum bagi pabrik gula Tjoekir beralih kepada perusahaan Negara Perkebunan.

Pabrik gula Tjoekir termasuk dalam perusahaan Negara Perkebunan No.XXII yang memiliki badan hukum dan berkedudukan di jalan jembatan Merah NO.3 - 5 Surabaya. Berdasarkan PP.No.23 / 1973 terhitung mulai tanggal 1 Januari 1974 PNP XXII digabung dengan PNP XXI dengan bentuk perseroan terbatas yaitu PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero) yang berkedudukan di Jalan Jembatan Merah 3 - 5 Surabaya, Pabrik Gula Tjoekir sebagai salah satu unit produksinya dan badan hukum berada pada direksi P. t. p XXI - XXII (Persero). Di tingkat pusat dengan

SK.Menteri No.L28 I Kpts / Org / II /1973 perwakilan BKU PNP wilayah dirubah menjadi Inspeksi PN / PT Perkebunan BKU PNP wilayah dirubah menjadi Inspeksi PN / PT Perkebunan BKU PNP wilayah I sampai dengan IV. Pabrik Gula Tjoekir dalam hal ini termasuk Inspeksi Wilayah IV yaitu P.T.Perkebunan XXI - XXII (Persero) .

Pada tahun 1994 berdasarkan SK Menteri Keuangan No. 168 / KMK A16 / 1994 tgl. 2 Mei 1994, maka PTP. XXI - XXII(Persero) menjadi group PTP Jawa Tengah bersama-sama dengan PTP. XV - XVI , PTP. XVII , PTP, XIX dan PTP XXVII Kemudian Peraturan Pemerintah RI Nomor 1.5 tahun 1996 tentang peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PTP XXI _ XXII, PTP XXVII dan PTP XIX , menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi perusahaan agro industri terkemuka yang berwawasan lingkungan

b. Misi

- a. Berkomitmen menghasilkan produk beerbasis bahan baku tebu dan tembakau berdaya saing tinggi di pasar domestic dan internasional yang berwawasan lingkungan.
- b. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang

- c. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan pemangku kepentingan melalui kepemimpinan, inovasi, dan kerjasama tim, serta organisasi yang provisional.

3. Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Tjoekir yang beralamat di Jl. Irianjaya, Cukir, Diwek, Jombang. Penelitian ini dilakukan pada Juni 2019.

4. Jumlah subjek dalam penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pengambilan data secara acak pada karyawan pabrik gula Tjoekir, dengan kriteria yang telah ditentukan peneliti yaitu karyawan tetap pabrik gula Tjoekir. Dalam memperoleh data peneliti menggunakan kuesioner yang dibagikan pada 60 karyawan tetap pabrik gula Tjoekir.

5. Jumlah subjek yang datanya dianalisis

Setelah mendistribusikan kuesioner dari 60 kuesioner yang sebelumnya disebar, terdapat beberapa kuesioner yang tidak kembali, dan terdapat juga beberapa kuesioner tidak terisi secara penuh, sehingga dari 60 kuesioner tersebut peneliti hanya dapat menggunakan 50 data untuk dianalisis.

6. Deskripsi Subjek Penelitian

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang berupa kuesioner yang ditujukan untuk karyawan tetap pabrik gula Tjoekir yang berjumlah 207 karyawan, dimana kami menggunakan 25% karyawan tetap Pabrik Gula Tjoekir

Tabel 4.1
Daftar Distribusi Kuesioner

Nama Bagian	Jumlah Responden
SDM	4
Keuangan dan Sekum	9
Tanaman	10
Quality assurance	10
Gudang	7
Instalasi	20
Total	60

Terdapat 60 kuesioner yang tersebar, dari 60 kuesioner tersebut 58 kuesioner kembali, 2 keusioner tidak kembali, dan 6 kuesioner yang kembali tidak dapat digunakan, karena responden tidak mengisi kuesioner dengan lengkap. Oleh karena itu dari 60 kuesioner hanya 52 kuesioner yang dapat digunakan.

Tabel 4.2
Kuesioner Kembali

Kuesioner	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang disebar	60	100%
Kuesioner yang tidak kembali	2	3,3%
Kuesioner tidak lengkap	6	10%
Kuesioner digunakan	52	86,7 %

Berdasarkan 52 kuesioner yang dapat analisis, diperoleh informasi mengenai responden yang dapat di jadikan sebagai acuan dalam melihat karakteristik responden. Data demografi yang kita peroleh diantaranya, jenis kelamin, dan usia, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Deskriptif data penelitian

Keterangan	Jumlah Orang	Prosentase (%)
Jenis kelamin:		
Laki-laki	38	73,08%
Perempuan	14	26,92%
Usia		
Dibawah 20 tahun	0	0%
20-24 tahun	0	0%
25-29 tahun	1	1,92%
30-34 tahun	13	25%
35-39 tahun	17	32,69%
40-49 tahun	15	28,85%
50-59 tahun	6	11,54%
60 tahun atau lebih	0	0%

sumber data karyawan tetap 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat kita ketahui presentase karyawan laki-laki dan perempuan sangat berbeda jauh, dimana presentase karyawan laki-laki sebesar (73,08%), sedangkan persentase karyawan perempuan sebesar (26,92%). Sedangkan untuk usia responden tidak terdapat responden dengan usia dibawah 20 tahun, 20-24 tahun, dan enam puluh tahun keatas. Sedangkan untuk responden yang berusia sekitar 25- 29 tahun persentasenya sebesar (1,92%), untuk responden yang berusia 30-34 tahun persentasenya (25%), sedangkan untuk responden yang berusia 35-39 tahun persentasenya sebesar (32,69%), untuk responden yang rentan usianya berkisar antara 40-49 tahun persentasenya sebesar (28,85%), dan untuk responden yang berusia 50-59 tahun persentasenya sebesar (11,54%).

7. Prosedur dan administrasi pengambilan data

Prosedur yang dilakukan sebelum pengambilan data diantaranya :

- a. Peneliti mengajukan proposal penelitian pada PTPN X Surabaya
- b. Peneliti mendapat surat balasan dari PTPN X (berupa surat izin penelitian)
- c. Peneliti menghubungi pihak pabrik gula Tjoekir (bagian SDM) guna menunjukkan surat izin penelitian
- d. Peneliti menunggu izin penelitian dari pihak pabrik gula Tjoekir
- e. Peneliti membagikan kuesioner pada karyawan tetap pabrik gula Tjoekir
- f. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang sebelumnya telah dibagikan kepada karyawan tetap pabrik gula Tjoekir.

8. Hambatan-hambatan

1. Dikarenakan subjek dalam penelitian ini adalah seorang pegawai, maka memerlukan banyak waktu dalam proses pengambilan data.
2. tidak semua karyawan tetap pabrik gula tjoekir selalu berada di pabrik, terdapat beberapa karyawan yang bertugas di lapangan, sehingga terdapat beberapa kuesioner tidak kembali atau di isi dengan benar.

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pabrik gula Tjoekir pada bulan Juni 2019, dengan jumlah responden sebanyak 52 karyawan, dari 52 karyawan tersebut terdapat 14 karyawan wanita dan 38 laki-laki.

1. Uji Asumsi

Persyaratan untuk melakukan uji asumsi diantaranya uji normalitas, uji homogenitas

a. Uji normalitas

Pengujian normalitas data ini menggunakan *one sample kolmogorof smirnof test* dan uji normalitas residual. Data terdistribusi normal jika titik melebar sekitar garis dan mengikuti diagonal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari tabel dan grafik dibawah ini.

Tabel 4.4
Uji Normalitas

Asymp. Sig residual	Status
0,200	Normal



Gambar 4.1

Uji Normalitas Kinerja

Berdasarkan tabel 4.4 dapat kita ketahui jika data dalam penelitian ini tersebar secara normal, dengan nilai asymp sig 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05 dan berdasarkan grafik normal *p-plot regression* 4.1, dimana titik-titik menyebar disekitar garis dan secara diagonal.

b. Uji Homogenitas

Tujuan dari uji homogenitas adalah untuk mengetahui varian dari beberapa populasi yang sebelumnya telah diteliti (Sugiono, 2009). Uji homogenitas digunakan

sebagai pemenuh salah satu syarat dalam pengujian regresi berganda, variabel dikatakan homogeny apabila nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.5
Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Budaya	1.322	9	37	.259
kepuasan	1.778	9	37	.106

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji homogenitas diketahui nilai signifikansi yang diperoleh oleh variabel budaya organisasi sebesar $0,259 > 0,05$ yang berarti variabel budaya organisasi homogen, sedangkan nilai signifikansi variabel kepuasan kerja $0,105 > 0,05$ yang berarti bahwa kepuasan kerja homogeny dengan kinerja.

2. Deskripsi Data

Tujuan dari deskriptif data adalah untuk mengkategorikan nilai dari masing-masing variabel, dimana dalam penelitian ini terdapat tiga variabel diantaranya variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen, kinerja sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. adapun gambaran data pada penelitian ini sebagai berikut :

a. Skor Empirik

Pada penelitian kali ini peneliti mencari skor empirik dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 4.6
Skor Empirik

Variabel	Min	Max	Mean	SD
Kinerja	23	45	36.06	4.198
Budaya Organisasi	49	78	61.21	9.396
Kepuasan Kerja	79	130	108.31	13.724

Berdasarkan tabel 4.6 dapat kita ketahui nilai minimal pada variabel kinerja sebesar 23, nilai maksimal sebesar 45, nilai mean sebesar 36,06, dan nilai standar deviasi sebesar 4,198. Selain variabel kinerja juga terdapat variabel budaya organisasi, nilai minimal budaya organisasi sebesar 49, nilai maksimal sebesar 78, nilai mean 61,21 dan nilai standar deviasi sebesar 9,396. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja nilai minimal sebesar 79, skor maksimal 130, nilai mean sebesar 108,31 dan nilai standar deviasi sebesar 13,724.

Hasil dari Tabel Skor Empirik dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kinerja

$$\begin{aligned} \text{Mean} &= \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (4+1) \cdot 9 = 22,5 \\ \text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min}) \\ &= \frac{1}{6} (45-23) = 3,67 \end{aligned}$$

b. Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Mean} &= \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (4 + 1) \cdot 17 = 42,5 \\ \text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min}) \end{aligned}$$

$$= \frac{1}{6} (78-49) = 4,83$$

c. Kepuasan Kerja

$$\text{Mean} = \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k$$

$$= \frac{1}{2} (4 + 1) \cdot 24 = 60$$

$$\text{SD} = \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min})$$

$$= \frac{1}{6} (130-79) = 8,5$$

b. Kategorisasi Data

Berdasarkan tabel diatas kita telah memperoleh nilai mean hipotetik (μ) dan standar deviasi hipotetik (α), yang akan kita gunakan dalam menentukan kategorisasi pada masing-masing variabel. Untuk mengkategorikan nilai tinggi $X \geq (\mu + 1\alpha)$, kategori sedang $(\mu - 1\alpha) \leq X < (\mu + 1\alpha)$, dan untuk kategori rendah $X < (\mu - 1\alpha)$. Berdasarkan rumus tersebut hasil ketegorisasi dapat kita lihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.7
Kategorisasi kinerja

Kategori	Kriteria	Jumlah subjek	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 33$	46	86,64%
Sedang	$21 \leq X < 33$	4	7,69%
Rendah	$X < 21$	2	3,85%

Sumber: Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.9 kita dapat mengetahui bahwa 88,64 % karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, 7,69 % karyawan yang tidak bekerja dengan maksimal, dan 3,85 % karyawan yang memiliki kinerja rendah.

Berdasarkan tabel 4.8 juga kita dapat menentukan kategorisasi untuk variabel budaya organisasi seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8
Kategorisasi budaya organisasi

kategori	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 62,3$	34	65%
Sedang	$39,7 \leq X < 62,3$	18	35 %
Rendah	$X < 39,7$	0	0%

Sumber: Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.8 kita dapat mengetahui bahwa budaya organisasi di pabrik gula tjoekir termasuk dalam kategori tinggi, dimana nilai persentasenya sebesar 65% yang diambil dari 52 sampel dalam penelitian ini, selanjutnya 35% nilai budaya organisasi sedang, dan tidak terdapat karyawan dengan budaya organisasi yang rendah. Sedangkan untuk pengkategorian kepuasan kerja dapat kita lihat dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9
Kategorisasi kepuasan kerja

Kategori	Kriteria	Jumlah subjek	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 92$	48	88%
Sedang	$64 \leq X < 92$	4	12%
Rendah	$X < 64$	0	0

Sumber: Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.9 kita dapat mengetahui bahwa 88 % karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dimana dari 52 sampel 48 orang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, 4 orang karyawan

memiliki kepuasan kerja sedang dengan prosentase sebesar 12% persen, dan tidak terdapat karyawan dengan kepuasan kerja rendah.

Berdasarkan penjelasan dari masing- masing variabel diatas dapat digambarkan dengan grafik seperti dibawah ini.



Gambar 4.2

Gambar 4.3

Gambar 4.4

3. Uji hipotesis

1. Uji T

Uji ini berfungsi untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lainnya. Uji t dapat dikatakan terdapat pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya jika, nilai signifikansi kurang dari 0,05 atau nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel , seperti yang dapat kita lihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Uji T

Variabel Pengaruh	sig	T hitung	T tabel	Rumus Sig<0,05 / t hitung>t tabel
Budaya organisasi terhadap kinerja	0,556	0,593	1,67655	$0,556 > 0,05 / 0,593 < 1,67655$
Kepuasan kerja terhadap kinerja	0,000	4,303	1,67655	$0,000 < 0,05 / 4,303 > 1,67655$
Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	0,05	2,922	1,67591	$0,05 \leq 0,05 / 2,922 > 1,67591$

Berdasarkan tabel 4.10 dapat kita lihat jika budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja .

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Uji analisis jalur ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja (Y), variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Z), variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y), dan pengaruh variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z). Variabel tersebut dikatakan berpengaruh pada variabel lain apabila memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05, seperti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, seperti yang terlihat dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11
Analysis Path

Pengaruh	Rsquare	Sig	Standarized
coefficients			
Budaya organisasi Terhadap kepuasan Kerja	14,6%	0,005	0,382
Budaya organisasi terhadap kinerja		0,556	0,075
kepuasan kerja terhadap kinerja	33,2	0,000	0,544
budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	0,382	X	0,544 = 0,21

Berdasarkan tabel 4.11 dapat kita ketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 38,2% .Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 21% dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 54,4%. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena nilai signifikansi sebesar 0,556, dimana variabel tersebut dianggap berpengaruh terhadap variabel lainnya jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji T dan analisis jalur diatas dapat kita simpulkan bahwa hipotesis satu yang berbunyi budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ditolak. Hipotesis dua yang berbunyi variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, berdasarkan hasil uji T dan analisis jalur diatas diterima.

Sedangkan untuk hipotesis ketiga dimana terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja diterima, dan untuk hipotesis keempat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diterima .

4. Faktor Pembentuk Utama Variabel

Berdasarkan data yang diperoleh didapatkan hasil pada masing-masing skala, sehingga dapat diketahui aspek-aspek yang dominan. Adapun rinciannya sebagai berikut:

a. Variabel kinerja

$$1. \text{ Kualitas} : \frac{1198}{1830} = 0,65$$

$$2. \text{ Kuantitas} : \frac{236}{1830} = 0,13$$

$$3. \text{ Waktu} : \frac{396}{1830} = 0,22$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui kualitas merupakan aspek yang paling dominan dalam variabel kinerja, sedangkan aspek yang terendah yaitu aspek kuantitas.

b. Variabel budaya organisasi

$$1. \text{ Power distance} : \frac{357}{3183} = 0,11$$

$$2. \text{ Maskulinity vs feminism} : \frac{536}{3183} = 0,17$$

$$3. \text{ Individual vs colectivsm} : \frac{201}{3183} = 0,06$$

4. *Indulgence vs restraint* : $\frac{1154}{3183} = 0,36$
5. *Long term vs short term* : $\frac{371}{3183} = 0,12$
6. UAI : $\frac{564}{3183} = 0,18$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa aspek yang paling dominan dalam variabel budaya organisasi yaitu aspek *Indulgence vs restraints* sedangkan aspek yang terendah yaitu aspek *Individual vs colectivism*.

c. Variabel kepuasan kerja

1. pekerjaan itu sendiri : $\frac{888}{5632} = 0,16$
2. imbalan : $\frac{1099}{5632} = 0,2$
3. supervisi : $\frac{1265}{5632} = 0,22$
4. rekan kerja : $\frac{455}{5632} = 0,08$
5. peluang promosi : $\frac{647}{5632} = 0,11$
6. kondisi pekerjaan : $\frac{870}{5632} = 0,15$
7. keamanan pekerjaan : $\frac{408}{5632} = 0,07$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui aspek paling dominan dalam variabel kepuasan kerja yaitu aspek imbalan, sedangkan aspek terendah yaitu keamanan pekerjaan.

5. Sumbangan Efektif tiap Aspek terhadap Variabel Dependen

Berdasarkan data yang telah terkumpul sebanyak 52 data pada masing-masing variabel dimana pada masing-masing variabel terdapat dimensi atau aspek-aspek yang dominan berdasarkan pada data yang telah diperoleh.

Dimensi dalam dimensi dapat ditentukan menggunakan $SE_X = \frac{b \times \text{Crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}}$,

seperti perhitungan dibawah ini.

Tabel 4.12
Sumbangan efektif dimensi kepuasan kerja

Aspek	b	Cross Product	SE	Regresi	SE
total					
Pekerjaan itu sendiri	-0,121	289,231	-2,88	960,969	79
Imbalan	0,147	586,654	7,09		
Supervisi	0,325	754,731	20,41		
Rekan Kerja	-0,229	68,500	-1,29		
Peluang Promosi	0,897	367,577	27,11		
Kondisi Pekerjaan	0,881	463,692	33,58		
Keamanan Pekerjaan	-0,281	206,538	-4,77		

$$1. SE_{pekerjaan\ itu\ sendiri} = \frac{(-0,121 \times 289,231 \times 960,969)}{79} \times 100\% = -$$

2,88%

$$2. SE_{imbalan} = \frac{(0,147 \times 586,654 \times 960,969)}{79} \times 100\% = 7,09\%$$

$$3. SE_{supervisi} = \frac{(0,325 \times 754,731 \times 960,969)}{79} \times 100\% = 20,41\%$$

$$4. SE_{rekan\ kerja} = \frac{(-0,229 \times 68,500 \times 960,969)}{79} \times 100\% = -1,29\%$$

$$5. SE_{\text{peluang promosi}} = \frac{(0,897 \times 367,577 \times 960,969)}{79} \times 100\% = 27,11\%$$

$$6. SE_{\text{kondisi pekerjaan}} = \frac{(0,881 \times 463,692 \times 960,969)}{79} \times 100\% = 33,58\%$$

$$7. SE_{\text{keamanan pekerjaan}} = \frac{(-0,281 \times 206,538 \times 960,969)}{79} \times 100\% = -4,77\%$$

Berdasarkan tabel 4.12 kita dapat mengetahui bahwa dimensi kondisi pekerjaan memiliki dominasi yang paling tinggi terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, setelah dimensi kondisi pekerjaan dimensi kedua yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah peluang promosi, selanjutnya dimensi ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja adalah supervise, setelah dimensi supervise dimensi keempat yang berpengaruh adalah imbalan. Dimensi yang kelima yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu rekan kerja, selanjutnya dilanjutkan dengan dimensi pekerjaan itu sendiri, dan yang terakhir yaitu dimensi keamanan pekerjaan.

Selain variabel kepuasan kerja terdapat variabel lain dalam penelitian ini yang juga mempengaruhi kinerja yaitu variabel budaya organisasi, dalam variabel budaya organisasi terdapat enam dimensi atau aspek-aspek, diantaranya *power distance*, *masculinity vs feminity*, *individual vs collectivism*, *indulgence vs restraint*, *UAI*, *longterm vs short term*. Berdasarkan enam variabel tersebut terdapat variabel yang paling dominan, dominasi dimensi dalam variabel dapat kita lihat dengan menggunakan rumus

$$SE_X = \frac{b \cdot \text{Crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regresion}}$$

seperti yang terlihat dibawah ini.

Tabel 4.13
Sumbangan efektif dimensi budaya organisasi

Aspek	b	Cross Product	SE	Regresi	SE
total					
<i>Individual vs Colectivisme</i>	1,805	79,346	11,75	290,014	23,8
<i>Power Distance</i>	1,172	102,346	9,84		
<i>Masculinity vs Feminity</i>	-0,157	102,923	-1,33		
<i>Uncertainty avoidance</i>	-0,918	45,538	-3,43		
<i>Indulgence vs Restraint</i>	0,381	279,077	8,73		
<i>Long Term vs Short Term Orientation</i>	-0,213	102,654	-1,79		

1. $SE_{individual\ vs\ collectivisme} = \frac{(1,805 \times 79,346 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = 11,75\%$
2. $SE_{power\ distance} = \frac{(1,172 \times 102,346 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = 9,84\%$
3. $SE_{imascularity\ vs\ feminity} = \frac{(-0,157 \times 102,923 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = -1,33\%$
4. $SE_{UAI} = \frac{(-0,918 \times 45,538 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = -3,43\%$
5. $SE_{indulgence\ vs\ restraint} = \frac{(0,381 \times 279,077 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = 8,73\%$
6. $SE_{longterm\ vs\ short\ term\ orientation} = \frac{(-2,13 \times 102,654 \times 290,041)}{23,8} \times 100\% = -1,79\%$

Berdasarkan tabel 4.13 kita dapat *mengetahui individual vs collectivisme* memiliki nilai sumbangan efektif paling besar terhadap pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja, dimensi kedua yang memiliki sumbangan efektif terhadap kinerja yaitu *power distance*, dimensi ketiga yaitu variabel *indulgence vs restrain* yang memiliki nilai sumbangan efektif terbesar terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dimensi keempat yang memiliki nilai sumbangan efektif terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yaitu *masculinity vs femininity*, selanjutnya yaitu dimensi *longterm vs short term* yang memiliki nilai sumbangan efektif terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dan yang terakhir yaitu uai, yang berarti uai memiliki nilai sumbangan efektif paling sedikit diantara enam dimensi budaya organisasi.

Pada penelitian ini selain budaya organisasi terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel kepuasan kerja, seperti yang terlihat pada hasil perhitungan dibawah ini.

C. Pembahasan

1. Tingkat kinerja

Menurut kamus bahasa Indonesia kerja melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja sendiri merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja*, yang dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *performance*, yang dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai *performa*. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi, indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2009:5)

Pada umumnya kinerja diberi batasan untuk menunjukkan seberapa sukses seseorang tersebut dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Prawiro sentono (dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang yang dicapai dalam suatu organisasi baik itu oleh individu maupun oleh kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator yang dapat mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha (Soedjono, 2005:25).

Kinerja merupakan sesuatu yang erat kaitannya dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misinya yang dapat diukur dengan tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005:178). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh perusahaan setelah karyawan mengerjakan tugasnya, yang dapat menentukan kemajuan ataupun kemunduran perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Dharma (2000:154) dalam mengukur kinerja pada pabrik gula Tjoekir Jombang, dalam teori Dharma disebutkan banyak aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja diantaranya kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan data yang telah diperoleh ditemukan bahwa aspek yang paling dominan dalam variabel kinerja yaitu aspek kualitas sedangkan aspek yang terendah yaitu aspek kuantitas. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kinerja yang

tinggi sebesar 88 % karyawan, yang berarti bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir mampu memaksimalkan kemampuan yang dimiliki guna menjalankan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Sedangkan 8% karyawan pabrik gula Tjoekir cukup mampu mengerjakan tugas-tugasnya dalam pabrik gula Tjoekir, dan 4% karyawan kurang mampu dalam mengerjakan mengerjakan tugas-tugasnya.

2. Tingkat budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Pettigrew (dalam Sobirin, 2009:125) *“the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at the given time –* yang berarti budaya adalah suatu sistem yang diterima secara terbuka dan kolektif yang dimana berlaaku dengan batas waktu tertentu dan dianut oleh kelompok tertentu

Sedangkan Budaya organisasi menurut Amnui adalah seperangkat pemikiran dan kepercayaan yang dianut oleh setiap anggota organisasi, kemudian diwariskan pada anggota-anggota yang baru, yang kemudian dikembangkan sehingga dapat mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam organisasi (Tika,2006).

Penelitian ini menggunakan dimensi budaya yang dikemukakan Hofstede, yang dimana didalamnya terdapat enam dimensi budaya organisasi diantaranya *power distance, individualism vs collectivism, indulgence vs restraint, femininity vs masculinity, uncertainty avoidance, long term orientation vs short term orientation.*

Berdasarkan data yang telah diperoleh ditemukan bahwa aspek yang paling dominan dalam variabel budaya organisasi yaitu aspek *indulgence vs restrain*, sedangkan aspek paling rendah yaitu *individual vs collectivism*. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki budaya organisasi tinggi sebesar 65% karyawan, yang berarti sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir menjalankan budaya yang terdapat dalam Pabrik gula. Sedangkan 35% karyawan pabrik gula tjoekir kurang dapat beradaptasi dengan budaya organisasi yang terdapat pabrik gula Tjoekir.

3. Tingkat kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:98) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki individu tentang pekerjaannya, yang diperoleh dari hasil evaluasi diri. Sedangkan menurut Martoyo (2007:57) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dimiliki karyawan mengenai sesuai atau tidak sesuainya balas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap organisasi dengan nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendapat Ivancevich (2007) dalam mengukur kepuasan kerja, menurut Ivancevich kepuasan kerja diperoleh dari beberapa dimensi diantaranya pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan.

Berdasarkan data yang telah diperoleh diketahui bahwa aspek paling dominan dalam variabel kepuasan kerja yaitu aspek imbalan, sedangkan

aspek terendah yaitu keamanan pekerjaan. berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa 88% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kepuasan kerja tinggi, yang berarti karyawan pabrik gula tjoekir merasa apa yang telah dia kerjakan sesuai dengan apa yang telah diperoleh dari perusahaan, sedangkan 12% karyawan pabrik gula Tjoekir merasa apa yang dia kerjakan kurang sesuai dengan apa yang dia terima dari perusahaan.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Menurut Amnui budaya organisasi adalah seperangkat pemikiran dan kepercayaan yang dianut oleh setiap anggota dalam organisasi, yang kemudian akan diwariskan kepada anggota-anggota baru dan dikembangkan, sehingga dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi baik itu masalah internal maupun masalah eksternal (Tika,2006).

Sedangkan menurut Pettigrew (dalam Sobirin, 2009:125) menyatakan budaya organisai adalah *“the system of such publicity and collectively accepted meanings operating for given group at the given tim –* yang berarti budaya adalah suatu sistem yang diterima secara terbuka dan kolektif yang dimana berlaaku dengan batas waktu tertentu dan dianut oleh kelompok tertentu.

Hofstede (1994) melakukan penelitian terhadap banyak negara untuk memperlihatkan karakteristik atau tipikal orang pada masing-masing negara tersebut.Hofstede membedakan dimensi budaya menjadi enam dimensi diantaranya, jarak kekuasaan (*powerdistance*, selanjutnya disebut PD), inividualisme (*individualism*, selanjutnya disebut IDV), *maskulin vs feminity*

(masculinity selanjutnya disebut MAS), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*, selanjutnya disebut UAI), orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek dan *Indulgence versus Restraint*.

Menurut pendapat Prawiro sentono (dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang yang dicapai dalam suatu organisasi baik itu oleh individu maupun oleh kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator yang dapat mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha (Soedjono, 2005;25).

Menurut Dharma (2000:154) terdapat banyak cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang penggunaannya dapat menghemat waktu, meminimalisir kesalahan, yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi dengan nilai signifikansi 0,556 yang lebih besar dari dari 0,05, sehingga budaya organisasi dianggap tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja dan nilai T hitung -0,020 kurang dari nilai T tabel 2,014. Berdasarkan data ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir.

Berdasarkan nilai sumbanagan efektif total diatas kita dapat mengetahui dimensi *individual vs collectivisme* memiliki nilai terbesar. Nilai sumbanag efektif budaya organisasi terendah adalah pada *dimensi lonterm vs short term*

orientation, yang berarti menandakan bahwa karyawan kurang dalam perencanaan kerja dikarenakan memiliki nilai sumbangan efektif dimensi terendah pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Hasil analisis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Darsana (2013) menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi hasil analisis ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Retno Wibowo pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain penelitian yang dilakukan oleh Retno wibowo pada tahun 2018 hasil analisis juga tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib pada tahun 2017 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang terdapat dalam sebuah kelompok tertentu yang kemudian di jalankan oleh setiap anggota dalam kelompok tersebut, baik itu pola pikir, maupun perbuatan.

Hofstede telah melakukan penelitian terhadap beberapa Negara guna mengetahui tingkat budaya yang dimiliki dalam Negara tersebut, dalam penelitiannya tersebut Hofstede menyusun skala pengukuran berdasarkan enam dimensi yaitu, *powerdistance, individualism vs collectivism, longterm vs short term orientation, indulgence vs restraint, uncertainty avoidance, masculinity vs femininity*.

Menurut Robbins dan Judge (2008:98) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki individu tentang pekerjaannya, yang diperoleh dari hasil evaluasi diri. Sedangkan menurut Martoyo (2007:57) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dimiliki karyawan mengenai sesuai atau tidak sesuainya balas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap organisasi dengan nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan.

Menurut Ivancevich (2007) kepuasan kerja diperoleh dari beberapa dimensi diantaranya pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan.

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diperoleh hasil analisis bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,005 dan memiliki pengaruh sebesar 14,62% terhadap kepuasan kerja, yang berarti setiap kenaikan 1 % budaya organisasi karyawan maka akan bertambah pula kepuasan kerja karyawan sebesar 14,62 %, yang berarti hipotesis dua diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Anjani Puji Lestari dan Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM pada tahun 2015 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom foundation (TF) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain penelitian yang dilakukan oleh Anjani Puji Lestari dan Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM hasil dalam penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, dan Umar Nimran pada tahun 2016 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain hasil penelitian yang sebelumnya penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Debitri Primasheila , Agustina Hanafi Dan Supardi A. Bakri pada tahun 2017 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Telkom kantor wilayah Palembang yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, baik itu positif maupun negatif. Seorang individu akan merasa puas akan pekerjaannya apabila apa yang dia berikan kepada perusahaan sesuai dengan apa yang dia terima dari perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendapat Ivanchevich dalam mengukur kepuasan kerja pada karyawan pabrik gula Tjoekir, dimana menurut Ivanchevich terdapat banyak aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan diantaranya pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik individu maupun kelompok sesuai dengan tugas masing-masing. Kinerja juga merupakan salah satu cara yang dapat digunakan sebagai penentu kemajuan maupun kemunduran sebuah perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori dimensi budaya yang dikemukakan oleh Dharma (2000:154) dalam mengukur kinerja pada pabrik gula Tjoekir Jombang, dalam teori Dharma disebutkan banyak aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja diantaranya kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Hipotesis ketiga menyatakan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja, berdasarkan hasil analisis kita menemukan nilai signifikansi sebesar 0,00 sedangkan nilai T hitung sebesar 0,802 dan nilai T tabel sebesar 2,014 yang berarti nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 54,4%. Setiap 1 % kenaikan kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 54,4 %.

Berdasarkan analisis sumbangan efektif dimensi atau aspek-aspek dalam variabel kepuasan kerja, aspek kondisi pekerjaan memiliki nilai sumbangan efektif terbesar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dimensi kedua yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja adalah dimensi peluang promosi, dengan nilai sumbangan efektif sebesar 27,11. Sumbangan efektif ketiga yang mempengaruhi kinerja yaitu dimensi supervisi dengan nilai sumbangan efektif sebesar 20,41 yang berarti dimensi supervisi memiliki peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan pabrik gula tjoekir. Dimensi budaya keempat yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu dimensi imbalan dengan nilai sumbangan efektif sebesar 7,09 yang berarti imbalan berpengaruh cukup besar terhadap kinerja karyawan. Dimensi selanjutnya setelah dimensi imbalan yang berpengaruh terhadap kinerja adalah dimensi rekan kerja, akan tetapi dimensi rekan kerja memiliki pengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Dimensi ke enam yang berpengaruh terhadap kinerja adalah dimensi pekerjaan itu sendiri, akan tetapi dimensi pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh negative terhadap kinerja. Dimensi terakhir yang berpengaruh terhadap kinerja adalah dimensi keamanan pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya dimensi keamanan pekerjaan memiliki pengaruh negative terhadap kinerja, yang berarti semakin aman pekerjaan tersebut maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan Hasil analisis ini disebutkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Riski Damayanti, Agustina Hanafi & Afriyadi

Cahyadi pada tahun 2018 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain penelitian yang dilakukan Riski Damayanti, Agustina Hanafi & Afriyadi Cahyadi, hasil dalam penelitian ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iwan Kurnia Wijaya pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan CV Bukit Sanomas dan juga Wanda Febriyana (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang terdapat dalam sebuah kelompok tertentu yang kemudian di jalankan oleh setiap anggota dalam kelompok tersebut, baik itu pola pikir, maupun perbuatan.

Hofstede telah melakukan penelitian terhadap beberapa Negara guna mengetahui tingkat budaya yang dimiliki dalam Negara tersebut, dalam penelitiannya tersebut Hofstede menyusun skala pengukuran berdasarkan enam dimensi yaitu, *powerdistance, individualism vs collectivism, longterm vs short term orientation, indulgence vs restraint, uncertainty avoidance, masculinity vs femininity.*

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan karyawan baik pekerjaan itu dilakukan secara individu maupun secara kelompok. Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Dharma (2000:154) dalam mengukur kinerja pada pabrik gula Tjoekir Jombang, dalam teori Dharma disebutkan banyak aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja diantaranya kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang terdapat dalam diri individu yang diperoleh dari pekerjaannya, perasaan tersebut dapat berupa perasaan positif maupun perasaan negatif. Perasaan positif maupun negatif karyawan tersebut diperoleh dari seberapa besar kesesuaian antara apa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan apa yang diterima karyawan dari perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui nilai *standardized coefficients* pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,075 dengan nilai signifikansi 0,556 yang berarti budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan nilai *standardized coefficients* kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,544 dan nilai signifikansi 0,000 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja memiliki nilai 0,21. Hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh dari perkalian nilai beta variabel X terhadap Z dikalikan dengan nilai beta Z terhadap Y, dimana nilai beta X terhadap Z yaitu 0,382 dikalikan dengan nilai beta Z terhadap Y sebesar 0,544, sehingga hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja sebesar 0,21. Pengaruh total yang diberikan budaya organisasi sebesar 0,28 yang diperoleh dari hasil penjumlahan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka, dapat menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Sehingga dari pembahasan tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis diketahui 88% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kinerja tinggi, hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki dalam bekerja.
2. Berdasarkan hasil analisis diketahui 65% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki budaya organisasi tinggi, hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang terdapat pada pabrik gula Tjoekir tertanam dan di terapkan dengan baik oleh sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir.
3. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa 88% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kepuasan kerja tinggi, hal ini berarti sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir merasakan kepuasan terhadap manajemen perusahaan.
4. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi karena diketahui memiliki nilai sebesar 0,075 dan nilai signifikansi $0,556 > 0,05$.
5. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan nilai sebesar 0,382 dan memiliki nilai signifikansi $0,005 < 0,05$ yang berarti semakin tinggi budaya organisasi maka akan

semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Diperoleh nilai R^2 sebesar 0,146 maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 14,6%.

6. Berdasarkan analisis diketahui bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepuasan dengan nilai sebesar 0,544 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,544.
7. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja apabila melalui kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,21 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memperoleh nilai sebesar 0,21, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,075, yang dapat diartikan bahwa nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini terdapat beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan untuk pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya:

1. Pihak perusahaan

a. Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa perusahaan perlu meningkatkan aspek kuantitas kinerja, dengan cara membagi tugas karyawan secara merata. Selain itu perusahaan juga perlu mempertahankan kualitas kinerja karyawan.

b. Budaya organisasi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa perusahaan perlu untuk meningkatkan aspek *individual vs collectivism*, selain itu perusahaan juga perlu untuk mempertahankan aspek *indulgence vs restraint*.

c. Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa perusahaan perlu meningkatkan aspek keamanan pekerjaan, maka perusahaan perlu lebih memperhatikan dan meningkatkan perasaan aman karyawan akan keamanan pekerjaannya dengan cara menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan pelatihan khusus pada karyawan bagian tertentu untuk memudahkan pekerjaannya. Selain itu perusahaan juga perlu untuk mempertahankan aspek supervisi.

2. Saran peneliti selanjutnya

Penelitian ini dengan judul “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator” yang dilakukan kepada karyawan PTPN X Pabrik Gula Tjoekir mendapatkan hasil akhir kinerja tidak di pengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, akan tetapi kinerja dapat dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi jika melalui kepuasan kerja.

Maka untuk peneliti selanjutnya agar:

- a. Mencari variabel lain yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja misalnya, gaya kepemimpinan, kebijakan perusahaan, komitmen dan variabel–variabel lain yang mempengaruhi kinerja.
- b. Memperbaiki beberapa aspek seperti pada kinerja, dimana meningkatkan aspek kuantitas pekerjaan. Pada budaya organisasi perlu meningkatkan aspek *individual vs collectivism*, dan pada

variabel kepuasan kerja perlu meningkatkan aspek keamanan pekerjaan .

- c. Penilaian kinerja dinilai secara langsung oleh atasan atau diperoleh dari data kinerja yang dimiliki perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara.(2005). Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan. Bandung : PT RemajaRosdakarya
- Alinvia, A. S, Heru, Susilo., & Muhammad, Cahyo, W. S (2018) Pengaruhbudayaorganisasiterhadapkinerjakaryawandenganmotivasi sebagaivariabel mediator (Studi pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota(Auto 2000) CabangSutoyo Malang). JurnalBisnis (JAB) Vol. 57 No. 1
- AmaliaNurYuliana. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* SebagaiVariabelMediasi(studi pada RSKB Diponegoro dua satu Klaten.
- Andarini, S. R. (2013). Hubungan Antara Distres Dan Dukungan Sosial Dengan Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa Dalam Menyusun Skripsi. *Talenta Psikologi* 2(2).
- Ardini, L. (2009 13(2)). Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Parkir Kota Surabaya. *Ekuitas*, 238-258.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik. Jakarta : Rineka Cipta
- Anjani Puji Lestari, dan Rr. Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Telkom Foundation* (TF).
- Argyle, M. (1972). *Social Psychology of Work*. Dalam Mullins, L. J. (1993). *Management And Organizational Behavior*. (3rd Ed). London : Pitman Publishing. (pp 483)
- Armia, C. (2002). Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *JAAI* 6(1).
- Assagaf Y., 2012. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Alauddin Makasar. (Jurnal Elektronik) diakses 20 Februari 2019 ; <http://repository.unhasy.ac.id>
- Astrid, Indah, P. L (2012). Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan tetap (Non- Managerial)PT. Asuransi Jiwa Recapital. Universitas Indonesia. Jakarta
- Astuti, Y. (2013). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang. *Etheses Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Azwar, S. (2014). *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta.

- Azwar, S. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dalimunthe A.H., 2009. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dinas informasi komunikasi dan pengolahan data elektronik kota Medan). (*Jurnal elektronik*) di akses 20 Februari 2019. <http://repository.usu.ac.id>
- Debitri Primasheila, Agustina Hanafi, dan Supardi A. Bakri. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang.
- Dharma, A, 2000, Manajemen Prestasi Kerja. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Djokosantoso, Dr Moeljono. (2005). Budaya Organisasi Dalam Tantangan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Drucker, Peter.F, 1999. Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek, Jakarta: PT Gramedia
- Febriyana, Wanda. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra.
- Florida Dessy Putri Sanuddin. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa.
- Gebremichael, H. R. (2013). Job Satisfaction And Organizational Commitment Between Academic Staff And Supporting Staff. *Far East Journal Of Psychology And Bussiness* 18.
- Gusty, R., & Andri , S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). *JOM Fisip* 5(2).
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik Observasi. *Jurnal At-Taqaddum* 8(1).
- Hofstede, G. (2009 17(14)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Hofstede, G. (2011 2(1)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Indrawijaya, A.I. (2010). Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi. Bandung: Refika Aditama.
- Iwan Kurnia Wijaya. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Karyawan CV Bukit Sanomas.
- Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, dan Haedar Akib. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
- Jufnidar, & Ma'arif, S. (2018 2(2)). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi*.

- Ketut, G. (2010). Pembuktian Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja. *Jurnal Akutansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*. Vol, 6. No, 3. Juni 2010: 289.
- Koopman. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Netherlands: CPI Koninklijke Woormann.
- Koopmans , L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Scaufeli, W., Henrica, D., Beek, V. D, & Allard , J. (2011 53 (8)). Conceptual Frameworks Of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Beek, V., & Vet, H. (2013 62(3)). Development Of An Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., & Beek, A. (2013 45(3)). Measuring Individual Work Performance - Identifying And Selecting Indicators. *Journal Of Prevention, Assessment & Rehabilitation*.
- Kotter and Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kusumawardani. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu*. Semarang: Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Locke, E.A, 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, NewYork: John Wiley and Sons.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993 78(4)). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 538-551.
- Miller, J. D. 1997. Reproduction In Sea Turtles. In: Lutz, P.L dan Musick, J.A. *The Biology of Sea Turtle*. Boca Raton: CRC Press.
- Nur Azizah, Siti Sundari. (2018). Pengaruh kepuasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Karyawan.
- Oxy Rindiantika Sari, Heru Susilo. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan PTPN X Unit usaha Modjo Pangong Tulungagung).
- Pithi Sithi Annuai. 1989. *How to Built a Corporation Culture*. Majalah Asian Manager. The Asian Institute of Management.
- PT. Perkebunan Nusantara X. (2017). *Annual Report 2017: Mewujudkan Profitabilitas Berlandaskan Kinerja Optimal*. Surabaya.

- Purwaningtyas, E. (2016). Peran Kepemimpinan Islami Dan Kepemimpinan Layanan Dalam Model Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Jawa Timur. *Disertasi Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Rahmatullah, M. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderator (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG Djatiroto. *Thesis Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga*.
- Riski Damayanti, Agustina Hanafi, dan Afriyadi Cahyadi. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus karyawan non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang).
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins , S., & Judge, T. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. (2018 14(1)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Jurnal Relasi* .
- Sapitri, R. (2016 3(2)). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa*.
- Saryanto, & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Rotasi Kerja, Stress, Kepuasan kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada ACE Hardware Semarang). *Journal Of Management*.
- Sinuhaj, Effendi. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Jasa Perhotelan (Studi Kasus Di Garuda Plaza Hotel Medan).
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taber Alhabsji, Umar Nirman., 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention To Leave (studi Pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama). Vol 3, No.1
- Supardi. (1993). Populasi Dan Sampel Penelitian. *UNISIA 6(17)*.
- Sutrisno, Haryono, A., & Warso, M. (2018 4(4)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang. *Journal Of Management*.

- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Gramedia Widia. Jakarta.
- Tika, M. P. (2008). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, M. P. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnaningsih, S. (2007). *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar: Universitas Hassanuddin.
- Wibowo, Retno. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)*.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yani, A., & Kristanto, G. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Koepga PLN Sektor Priok Jakarta*. *Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya* 3(2).
- Zein, A., & Hadijah, H. (2018 2(1)). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Pasundan 1 Cimahi*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 62-68.



LAMPIRAN

IDENTITAS

Nama :

Jenis kelamin : L / P

Usia :

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Kuisisioner dibawah ini memuat sejumlah pernyataan. Silahkan tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan atau ketidak setujuan anda terhadap setiap pernyataan dengan memberi tanda (√) pada kotak jawaban yang anda pilih.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

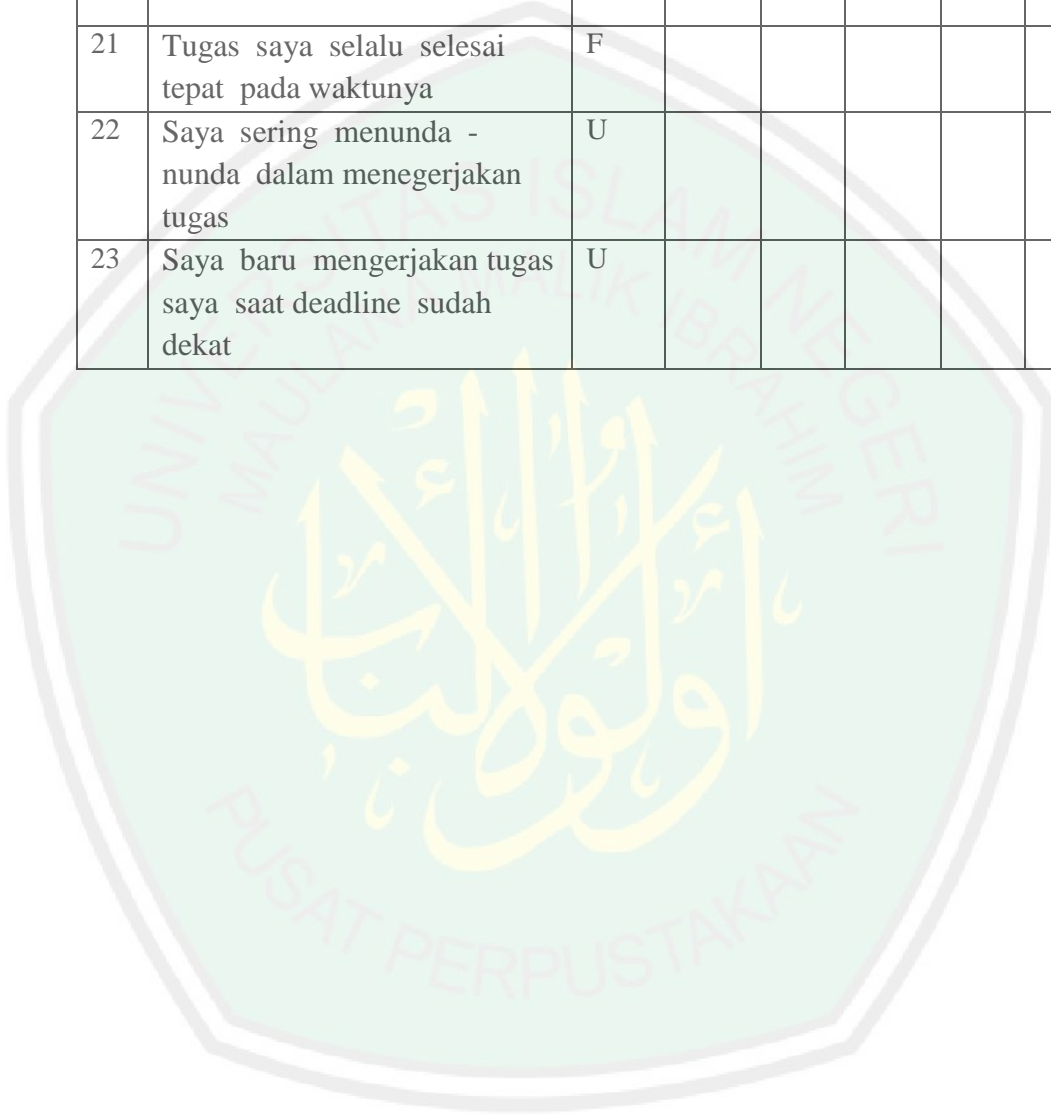
TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO	Item	F/U	SS	S	N	TS	STS
1	Pekerjaan yang saya kerjakan selalu sempurna	F					
2	Saya memeriksa ulang hasil pekerjaan saya	F					
3	Saya sering mengerjakan pekerjaan saya dengan terburu-buru	U					
4	Atasan saya kurang puas dengan hasil pekerjaan saya	U					
5	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	F					
6	Saya mampu mengerjakan	F					

	pekerjaan lain selain pekerjaan saya						
7	Saya mampu memahami setiap hal dalam perusahaan	F					
8	Saya kurang dapat memahami tugas-tugas saya	U					
9	Saya sering bertanya kepada rekan-rekan saya mengenai pekerjaan	U					
10	Pekerjaan saya sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan	F					
11	Pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	F					
12	Atasan saya sering menegur hasil pekerjaan saya	U					
13	Saya kesulitan dalam memahami tugas - tugas yang diberikan kepada saya	U					
14	Saya dapat mengerjakan tugas lebih banyak dari target perusahaan	F					
15	Saya dapat mengerjakan masalah pekerjaan dengan cepat	F					
16	Saya sering kesulitan dalam mengerjakan tugas pekerjaan	U					
17	Saya kesulitan dalam memahami masalah pekerjaan	U					
18	Jumlah pekerjaan saya melebihi jumlah rata-rata	F					

	pekerjaan karyawan lain						
19	Efisiensi kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	F					
20	Tugas saya selalu selesai lebih awal	F					
21	Tugas saya selalu selesai tepat pada waktunya	F					
22	Saya sering menunda-nunda dalam mengerjakan tugas	U					
23	Saya baru mengerjakan tugas saya saat deadline sudah dekat	U					



NO	Item	F/U	SS	S	N	TS	STS
1	Saya kurang nyaman dengan pekerjaan saya karena kurang sesuai dengan minat saya	U					
2	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya	F					
3	Pekerjaan yang saya lakukan kurang sesuai dengan pendidikan saya	U					
4	Saya senang jika pekerjaan yang saya lakukan mendapat pujian dari atasan saya	F					
5	Pekerjaan yang saya lakukan kurang sesuai dengan keinginan saya	U					
6	Saya sering menunda – nunda pekerjaan yang menja di tanggung jawab saya	U					
7	Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya kerjakan	F					
8	Gaji yang saya terima kurang sesuai dengan usaha yang saya lakukan	U					
9	Jabatan yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya lakukan	F					

10	Saya kurang mendapatkan kesempatan untuk kenaikan jabatan	U					
11	Perusahaan selalu menyediakan kebutuhan saya saat bekerja	F					
12	Saya menggunakan uang pribadi untuk membeli kebutuhan kantor	U					
13	Atasan saya sering memberi motivasi – motivasi pada karyawannya	F					
14	Atasan saya kurang memperdulikan karyawan	U					
15	Atasan saya selalu peduli terhadap bawahannya	F					
16	Atasan saya sering marah - marah	U					
17	Pekerjaan yang saya kerjakan sering diperiksa oleh atasan saya	F					
18	Atasan saya sering memberi tahu letak kesalahan kerja saya	F					
19	Saya merasa kurang nyaman berkumpul dengan rekan kerja saya	U					
20	Saya merasa kurang dihargai oleh rekan kerja saya	U					

21	saya sering berkumpul dengan rekan kerja saya diluar jam kantor	F					
22	Saya sering menceritakan masalah saya terhadap rekan kerja saya	F					
23	Rekan kerja saya sering membantu saya dalam mengerjakan pekerjaan	F					
24	Pekerjaan yang saya lakukan sering dianggap remeh oleh rekan kerja saya	U					
25	Perusahaan selalu menyuruh orang lain untuk mewakili perusahaan dalam seminar	U					
26	Kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja	F					
27	Saya sering di pindahkan kejabatan yang lebih tinggi	F					
28	Saya kurang nyaman dengan tempat kerja saya	U					
29	Saya merasa nyaman karena fasilitas-fasilitas kantor yang menunjang aktivitas kerja	F					
30	Tempat kerja saya memiliki ventilasi udara yang cukup	F					
31	Saya merasa tenang dengan	F					

	suasana tempat kerja yang sunyi						
32	Saya selalu terganggu dengan suara dari luar kantor	U					
33	Pekerjaan saya bisa dilakukan oleh siapapun	U					
34	Saya sering di pindah tugaskan di bagian lain	U					
35	Saya menetap di bagian (pekerjaan) yang sama dalam waktu yang lama	F					



VSM (Value Survey Module) 2013

Mohon pikirkan sebuah pekerjaan yang ideal, diluar pekerjaan anda saat ini. Dalam memilih sebuah pekerjaan yang ideal, seberapa pentingkah bagi anda untuk.. (Mohon lingkari satu jawaban di setiap baris)

1 = sangat amat penting 4 = agak penting
2 = sangat penting 5 = kurang / tidak penting
3 = penting

1. Memiliki cukup waktu luang untuk diri sendiri / keluarga Anda (I-C)..... 1 2 3 4 5
2. Memiliki atasan (langsung) yang dapat dihormati (PDI)..... 1 2 3 4 5
3. Mendapat penghargaan bila kinerja Anda bagus (M-F) 1 2 3 4 5
4. Memiliki kepastian dibantu rekan kerja saat Anda mendapat masalah (UAI) 1 2 3 4 5
5. Bekerja dengan orang-orang yang menyenangkan (I-R)..... 1 2 3 4 5
6. Mengerjakan pekerjaan yang menyenangkan (I-R)..... 1 2 3 4 5
7. Diajak berdiskusi oleh atasan Anda dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas pokok Anda di kantor (PDI)..... 1 2 3 4 5
8. Tinggal di lingkungan yang diidamkan (M-F)..... 1 2 3 4 5
9. Memiliki pekerjaan yang dihormati oleh keluarga dan temanteman Anda (M-F)..... 1 2 3 4 5
10. Memiliki peluang untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi (LTO-STO) 1 2 3 4 5
- Dalam kehidupan pribadi anda, seberapa pentingkah hal-hal berikut bagi anda:
11. Mengalokasikan waktu luang untuk bersenang-senang (I-R) 1 2 3 4 5
12. Tidak berlebihan: memiliki sedikit keinginan (I-R)..... 1 2 3 4 5
13. Melayani teman (menjamu makan atau memberi 'buah tangan' / oleh-oleh) (M-F)..... 1 2 3 4 5
14. Berhemat (tidak berbelanja lebih dari yang dibutuhkan) (LTOSTO)..... 1 2 3 4 5
15. Seberapa sering Anda merasa gugup atau tegang? (I-C)
a. Selalu c. Kadang-kadang e. Tidak pernah
b. Sering d. Jarang
16. Apakah Anda orang yang bergembira? (I-R)
a. Selalu c. Kadang-kadang e. Tidak pernah
b. Sering d. Jarang
17. Apakah orang lain atau suatu keadaan pernah mencegah Anda melakukan apa yang sebenarnya Anda sangat ingin lakukan? (LTO-STO)
a. Ya, selalu c. Kadang-kadang e. Tidak, tidak pernah
b. Ya, biasanya d. Tidak, jarang

18. Secara keseluruhan, bagaimana Anda menjabarkan kondisi kesehatan Anda sekarang? (UAI)

- a. Sangat baik c. Biasa saja e. Sangat buruk
b. Baik d. Buruk

19. Seberapa bangga Anda menjadi karyawan pabrik gula Tjoekir ? (I-R)

- a. Tidak bangga sama sekali c. Agak bangga e. Sangat bangga
b. Tidak begitu bangga d. Bangga

20. Berdasarkan pengalaman Anda, seberapa sering bawahan takut membantah atau menentang atasan mereka?(atau siswa-siswi kepada guru mereka) (PDI)

- a. Tidak pernah c. Terkadang e. Selalu
b. Jarang d. Sering

Seberapa jauh anda setuju / tidak setuju dengan pernyataan berikut? (mohon lingkari satu jawaban di masing-masing baris)

SS = sangat setuju TS = tidak setuju
S = setuju STS = sangat tidak setuju

RB = ragu-ragu / bimbang

21. Seseorang dapat menjadi pimpinan yang baik tanpa harus memiliki jawaban yang tepat terhadap setiap pertanyaan yang ditanyakan oleh anggotanya di tempat kerja (M-F) SS S RB TS STS

22. Usaha yang tekun adalah cara yang paling pasti untuk mendapatkan hasil (LTO-STO)..... SS S RB TS STS

23. Bagaimanapun caranya, dalam struktur organisasi, harus dihindari anggota tertentu memiliki dua pimpinan yang berbeda.(bukan berbeda secara hirarki, namun berbeda divisi atau fungsi tugas) (PDI)..... SS S RB TS STS

24. Aturan organisasi hendaklah tidak dilanggar - sekalipun dilakukan dengan pertimbangan bahwa melanggar aturan tersebut kemungkinan akan dapat meningkatkan citra organisasi (LTO-STO)..... SS S RB TS STS

25. Jenis kelamin Anda?

1. Laki-laki
2. Perempuan

26. Berapa usia Anda?

1. Di bawah 20 tahun 4. 30 – 34 tahun 7. 50 – 59
2. 20 – 24 tahun 5. 35 – 39 tahun 8. 60 tahun atau lebih

3. 25 – 29 tahun
27. Berapa tahun Anda menyelesaikan pendidikan formal (SD – SMP – SMA)?
- | | | |
|-------------------------|-------------|------------------------|
| 1. 10 tahun atau kurang | 4. 13 tahun | 7. 16 tahun |
| 2. 11 tahun | 5. 14 tahun | 8. 17 tahun |
| 3. 12 tahun | 6. 15 tahun | 9. 18 tahun atau lebih |
28. Jika Anda memiliki pekerjaan yang mendapatkan gaji, apa jenis pekerjaan (atau pernah) Anda?
1. Tidak di bayar (termasuk pelajar/mahasiswa)
 2. Buruh pabrik yang tidak membutuhkan keahlian khusus - keahlian sedang
 3. Pekerja kantor yang umumnya terlatih (SMK) atau sekretaris
 4. Pekerja dengan pendidikan vokasi(D1, D2, D3, atau D4), teknisi, ahli IT, perawat, artis, atau yang setara
 5. Profesional terlatih secara akademis (S1, S2, atau S3) (bukan manajer)
 6. Manajer dari beberapa bawahan (yang bukan manajer)
 7. Manajer dari satu atau beberapa manajer



CVR Kinerja

Item	Ne	N	CVR
1	4	5	0,6
2	4	5	0,6
3	4	5	0,6
4	3	5	0,2
5	4	5	0,6
6	4	5	0,6
7	3	5	0,2
8	3	5	0,2
9	2	5	##
10	4	5	0,6
11	4	5	0,6
12	3	5	0,2
13	3	5	0,2
14	4	5	0,6
15	4	5	0,6
16	2	5	#
17	2	5	#
18	4	5	0,6
19	4	5	0,6
20	4	5	0,6
21	3	5	0,2
22	3	5	0,2
23	4	5	0,6

CVR KINERJA

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.991	23

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	44.2000	306.700	.888	.990
VAR00002	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00003	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00004	44.4000	302.300	.901	.990
VAR00005	44.2000	306.700	.888	.990
VAR00006	44.2000	306.700	.888	.990
VAR00007	44.4000	302.300	.901	.990
VAR00008	44.4000	302.300	.901	.990
VAR00009	44.6000	308.800	.624	.992
VAR00010	44.2000	306.700	.888	.990
VAR00011	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00012	44.4000	302.300	.901	.990
VAR00013	44.2000	296.200	.930	.990
VAR00014	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00015	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00016	44.4000	294.800	.883	.990
VAR00017	44.4000	294.800	.883	.990
VAR00018	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00019	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00020	44.0000	300.500	.965	.990
VAR00021	44.2000	296.200	.930	.990
VAR00022	44.2000	299.200	.838	.991
VAR00023	44.0000	300.500	.965	.990

CVR Kepuasan Kerja

Item	Ne	N	CVR
1	5	5	1
2	5	5	1
3	5	5	1
4	4	5	0,6
5	2	5	#
6	5	5	1
7	5	5	1
8	5	5	1
9	5	5	1
10	5	5	1
11	4	5	0,6
12	5	5	1
13	5	5	1
14	5	5	1
15	4	5	0,6
16	5	5	1
17	5	5	1
18	5	5	1
19	5	5	1
20	3	5	0,2
21	2	5	#
22	4	5	0,6
23	4	5	0,6
24	3	5	0,2
25	4	5	0,6
26	4	5	0,6
27	5	5	1
28	5	5	1
29	4	5	0,6
30	5	5	1
31	5	5	1
32	4	5	0,6
33	4	5	0,6

CVR KEPUASAN KERJA

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.977	36

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	75.6000	286.800	.695	.977
VAR00002	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00003	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00004	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00005	75.6000	286.800	.695	.977
VAR00006	76.0000	278.000	.767	.977
VAR00007	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00008	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00009	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00010	75.4000	292.300	.780	.977
VAR00011	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00012	75.8000	288.700	.749	.977
VAR00013	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00014	75.4000	296.300	.562	.977
VAR00015	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00016	75.8000	286.700	.835	.976
VAR00017	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00018	75.6000	292.300	.961	.976

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00019	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00020	75.2000	296.200	.568	.977
VAR00021	76.0000	289.000	.615	.977
VAR00022	76.2000	281.700	.823	.976
VAR00023	75.8000	287.200	.814	.976
VAR00024	75.8000	286.700	.835	.976
VAR00025	76.0000	287.500	.670	.977
VAR00026	75.4000	291.300	.495	.978
VAR00027	75.8000	288.700	.749	.977
VAR00028	75.4000	296.300	.562	.977
VAR00029	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00030	75.8000	288.700	.749	.977
VAR00031	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00032	75.6000	292.300	.961	.976
VAR00033	75.8000	292.700	.579	.977
VAR00034	75.8000	292.700	.579	.977
VAR00035	76.0000	289.000	.615	.977
VAR00036	75.6000	292.300	.961	.976

Reliabilitas

Budaya Organisasi

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.820	24

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	79.69	79.551	.577	.805
VAR00002	80.19	83.374	.311	.816
VAR00003	79.98	79.706	.579	.805
VAR00004	80.17	79.479	.563	.805
VAR00005	80.00	78.392	.631	.802
VAR00006	80.19	79.492	.548	.806
VAR00007	80.06	77.702	.676	.800
VAR00008	79.92	78.857	.545	.805
VAR00009	80.46	80.842	.411	.812
VAR00010	80.12	76.928	.590	.802
VAR00011	80.31	75.002	.644	.798
VAR00012	80.48	80.019	.548	.806
VAR00013	80.62	87.967	.092	.822

VAR0001 4	79.87	77.374	.614	.801
VAR0001 5	80.81	89.727	-.080	.827
VAR0001 6	79.87	81.256	.485	.809
VAR0001 7	80.56	91.977	-.255	.834
VAR0001 8	79.79	82.954	.342	.815
VAR0001 9	79.13	83.766	.388	.814
VAR0002 0	80.60	89.893	-.089	.830
VAR0002 1	80.25	88.230	-.030	.840
VAR0002 2	79.04	83.097	.587	.809
VAR0002 3	79.83	86.538	.094	.827
VAR0002 4	79.90	89.187	-.053	.834

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	17

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	57.35	78.466	.593	.888
VAR00002	57.85	82.172	.332	.897
VAR00003	57.63	78.942	.572	.889
VAR00004	57.83	79.048	.534	.890
VAR00005	57.65	77.525	.632	.887
VAR00006	57.85	79.231	.509	.891
VAR00007	57.71	77.150	.656	.886
VAR00008	57.58	77.543	.573	.889
VAR00009	58.12	78.810	.480	.892
VAR00010	57.77	75.357	.632	.887
VAR00011	57.96	73.998	.654	.886
VAR00012	58.13	78.785	.574	.889
VAR00014	57.52	75.509	.677	.885
VAR00016	57.52	79.706	.533	.890
VAR00018	57.44	80.997	.413	.894
VAR00019	56.79	82.562	.415	.894

VAR0002 2	56.69	82.374	.571	.891
--------------	-------	--------	------	------



Kepuasan Kerja**Reliability**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	32

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k1	125.77	180.691	.448	.896
k2	125.77	188.377	.412	.896
k3	125.75	191.799	.167	.900
k4	126.17	195.479	-.017	.905
k5	125.60	182.991	.596	.893
k6	125.33	181.401	.534	.894
k7	125.52	184.960	.571	.894
k8	125.85	184.211	.544	.894
k9	125.54	181.273	.575	.893
k10	125.98	175.588	.595	.892
k11	125.40	179.814	.808	.890
k12	125.94	182.016	.621	.893
k13	125.62	179.496	.665	.892
k14	125.87	182.785	.547	.894
k15	125.79	177.503	.695	.891
k16	125.87	183.570	.586	.893
k17	125.90	183.383	.554	.894
k18	125.56	186.369	.411	.896
k19	125.46	188.057	.350	.897
k20	126.21	193.347	.089	.901
k21	125.63	188.080	.342	.897
k22	125.79	182.915	.529	.894
k23	125.79	176.601	.671	.891
k24	126.62	189.496	.231	.899
k25	125.56	182.369	.546	.894
k26	125.71	186.248	.403	.896
k27	125.58	182.170	.681	.892
k28	125.96	185.136	.413	.896
k29	125.77	180.456	.583	.893
k30	126.65	197.094	-.071	.905
k31	126.15	179.035	.568	.893
k32	126.33	195.832	-.031	.906

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.930	26

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kp1	104.19	173.021	.455	.930
kp2	104.19	180.551	.424	.929
kp5	104.02	174.255	.658	.926
kp6	103.75	172.779	.581	.927
kp7	103.94	178.565	.507	.928
kp8	104.27	177.456	.504	.928
kp9	103.96	172.508	.631	.926
kp10	104.40	168.167	.597	.927
kp11	103.83	171.244	.870	.923
kp12	104.37	174.276	.633	.926
kp13	104.04	172.312	.653	.926
kp14	104.29	175.033	.558	.927
kp15	104.21	169.582	.717	.925
kp16	104.29	176.288	.573	.927
kp17	104.33	175.754	.560	.927
kp18	103.98	178.843	.408	.929
kp19	103.88	180.732	.336	.930
kp21	104.06	179.977	.365	.930
kp22	104.21	174.484	.570	.927
kp23	104.21	168.445	.701	.925
kp25	103.98	173.313	.615	.926
kp26	104.13	178.119	.428	.929
kp27	104.00	173.569	.741	.925
kp28	104.38	177.457	.418	.929
kp29	104.19	172.747	.593	.927
kp31	104.58	170.523	.609	.926

Kinerja

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.734	12

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	40.58	24.523	.642	.682
VAR00002	40.56	24.683	.511	.696
VAR00003	40.87	26.315	.303	.726
VAR00004	40.92	25.602	.599	.692
VAR00005	40.73	26.985	.387	.714
VAR00006	41.00	25.725	.523	.698
VAR00007	40.62	28.124	.315	.723
VAR00008	42.00	26.706	.156	.761
VAR00009	41.81	28.158	.085	.765
VAR00010	40.08	27.014	.500	.707
VAR00011	40.40	25.853	.467	.704
VAR00012	41.21	27.896	.366	.719

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k1	35.15	19.427	.777	.778
k2	35.13	19.256	.665	.790
k3	35.44	20.448	.468	.817
k4	35.50	21.275	.608	.799
k5	35.31	22.139	.451	.814
k6	35.58	22.641	.354	.824
k7	35.19	23.845	.281	.828
k10	34.65	21.878	.633	.800
kp11	34.98	20.882	.558	.803
kp12	35.79	23.582	.340	.823

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k1	31.15	17.388	.794	.778
k2	31.13	17.256	.674	.792
k3	31.44	18.291	.486	.820
k4	31.50	19.275	.603	.803
k5	31.31	20.178	.434	.821
k6	31.58	20.759	.323	.833
k10	30.65	19.995	.600	.806
kp11	30.98	18.725	.579	.805
kp12	31.79	21.347	.358	.827

VAR00005	Pearson Correlation	.442**	.385**	.317*	.270	1	.204	.267	-.171	.099	.204	.123
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.022	.053		.146	.056	.225	.484	.146	.386
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00006	Pearson Correlation	.437**	.099	-.067	.407**	.204	1	.328*	.498**	.238	.402**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.001	.483	.635	.003	.146		.018	.000	.089	.003	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00007	Pearson Correlation	.173	.179	.056	.237	.267	.328*	1	.110	.122	.419*	.069
	Sig. (2-tailed)	.220	.203	.693	.090	.056	.018		.439	.388	.002	.629
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00008	Pearson Correlation	-.021	-.186	-.298*	.207	-.171	.498**	.110	1	.592**	.017	.103
	Sig. (2-tailed)	.885	.188	.032	.141	.225	.000	.439		.000	.903	.467
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00009	Pearson Correlation	-.179	-.103	-.128	-.044	.099	.238	.122	.592**	1	-.316*	-.256
	Sig. (2-tailed)	.204	.466	.365	.756	.484	.089	.388	.000		.022	.067
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

VAR00010	Pearson Correlation	.494**	.380**	.230	.552**	.204	.402**	.419**	.017	-.316*		.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.101	.000	.146	.003	.002	.903	.022		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00011	Pearson Correlation	.511**	.347*	.249	.668**	.123	.418**	.069	.103	-.256	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.076	.000	.386	.002	.629	.467	.067	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00012	Pearson Correlation	.294*	.396**	.385**	.183	.372**	-.035	0.000	.002	.229	.178	.091
	Sig. (2-tailed)	.035	.004	.005	.195	.007	.807	1.000	.990	.103	.206	.522
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
total	Pearson Correlation	.729**	.638**	.472**	.683**	.504**	.626**	.420**	.391**	.302*	.584**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.004	.030	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VAR00012	total
.294*	.729**
.035	.000
52	52
.396**	.638**
.004	.000
52	52
.385**	.472**
.005	.000
52	52
.183	.683**
.195	.000
52	52



.372**	.504**
.007	.000
52	52
-.035	.626**
.807	.000
52	52
0.000	.420**
1.000	.002
52	52
.002	.391**
.990	.004
52	52
.229	.302*
.103	.030
52	52



.178	.584**
.206	.000
52	52
.091	.586**
.522	.000
52	52
1	.463**
	.001
52	52
.463**	1
.001	
52	52



VAR00005	Pearson Correlation	.403**	.356**	.472**	.563**	1	.275*	.281*	.375**	.335*	.330	.585**
	Sig. (2-tailed)	.003	.010	.000	.000		.048	.044	.006	.015	.017	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00006	Pearson Correlation	.064	.050	.332*	.308*	.275*	1	.590**	.355**	.329*	.434**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.653	.724	.016	.026	.048		.000	.010	.017	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00007	Pearson Correlation	.443**	-.062	.387**	.394**	.281*	.590**	1	.484**	.275*	.540**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.001	.664	.005	.004	.044	.000		.000	.049	.000	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00008	Pearson Correlation	.361**	.249	.094	.461**	.375**	.355**	.484**	1	.463**	.421**	.399**
	Sig. (2-tailed)	.009	.075	.506	.001	.006	.010	.000		.001	.002	.003
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00009	Pearson Correlation	.175	.426**	.374**	.268	.335*	.329*	.275*	.463**	1	.381**	.320*
	Sig. (2-tailed)	.215	.002	.006	.055	.015	.017	.049	.001		.005	.021
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

VAR00010	Pearson Correlation	.530**	.136	.403**	.332*	.330*	.434**	.540**	.421**	.381**	1	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.337	.003	.016	.017	.001	.000	.002	.005		.007
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00011	Pearson Correlation	.330*	.274*	.371**	.498**	.585**	.510**	.427**	.399**	.320*	.368**	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.050	.007	.000	.000	.000	.002	.003	.021	.007	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00012	Pearson Correlation	.489**	.117	.503**	.448**	.427**	.390**	.432**	.316*	.106	.366**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.410	.000	.001	.002	.004	.001	.022	.456	.008	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00013	Pearson Correlation	-.017	.004	-.269	.088	-.095	.284*	.142	.259	-.063	.045	.213
	Sig. (2-tailed)	.905	.978	.054	.535	.505	.041	.315	.064	.660	.752	.130
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00014	Pearson Correlation	.518**	.196	.490**	.378**	.458**	.234	.677**	.366**	.267	.494**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.000	.006	.001	.095	.000	.008	.056	.000	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

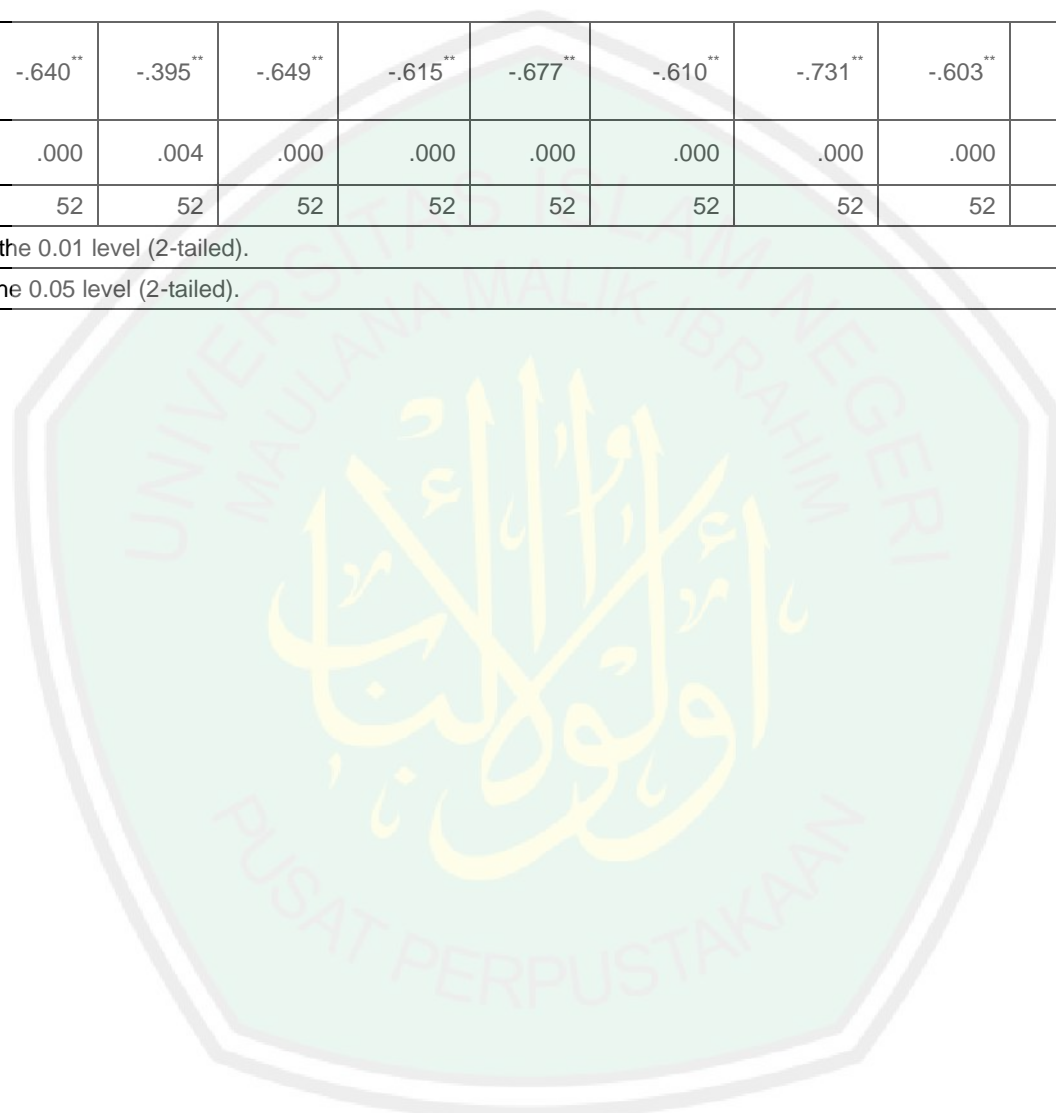
VAR00015	Pearson Correlation	.010	.189	.062	.000	-.108	-.165	-.216	.082	.328 [*]	.189	-.145
	Sig. (2-tailed)	.943	.179	.660	1.000	.444	.242	.123	.564	.018	.180	.304
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00016	Pearson Correlation	.488 ^{**}	.183	.257	.270	.526 ^{**}	.204	.316 [*]	.272	.155	.310 [*]	.451 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.195	.066	.053	.000	.146	.022	.051	.272	.025	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00017	Pearson Correlation	-.207	-.034	.035	-.168	-.100	-.197	-.166	-.062	.030	-.361 [*]	-.259
	Sig. (2-tailed)	.140	.813	.804	.234	.480	.161	.238	.665	.833	.008	.064
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00018	Pearson Correlation	.191	.161	.077	-.060	.142	.330 [*]	.349 [*]	.452 ^{**}	.385 ^{**}	.339	.310 [*]
	Sig. (2-tailed)	.175	.254	.587	.673	.314	.017	.011	.001	.005	.014	.025
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00019	Pearson Correlation	.488 ^{**}	.221	.210	-.015	.149	.340 [*]	.377 ^{**}	.204	.195	.401 ^{**}	.257
	Sig. (2-tailed)	.000	.115	.136	.918	.292	.014	.006	.146	.166	.003	.066
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

VAR00020	Pearson Correlation	.055	.054	-.060	.086	-.089	-.160	.031	-.134	-.409**	-.182	.012
	Sig. (2-tailed)	.698	.705	.673	.546	.532	.258	.829	.343	.003	.196	.933
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00021	Pearson Correlation	-.067	.104	-.128	.048	.152	.085	-.100	.013	-.159	-.085	.208
	Sig. (2-tailed)	.638	.462	.366	.735	.281	.548	.479	.927	.261	.550	.138
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00022	Pearson Correlation	.529**	.169	.402**	.269	.523**	.205	.504**	.293*	.269	.440*	.259
	Sig. (2-tailed)	.000	.232	.003	.054	.000	.146	.000	.035	.054	.001	.064
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00023	Pearson Correlation	.143	-.134	.311*	.145	.153	.202	.270	-.085	-.135	.229	-.131
	Sig. (2-tailed)	.313	.344	.025	.306	.278	.150	.053	.547	.341	.103	.354
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00024	Pearson Correlation	-.055	-.295*	.078	.064	-.086	.227	.195	-.192	-.103	-.182	-.059
	Sig. (2-tailed)	.701	.034	.584	.652	.544	.106	.165	.173	.467	.197	.677
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

total	Pearson Correlation	-.640**	-.395**	-.649**	-.615**	-.677**	-.610**	-.731**	-.603**	-.511**	-.645**	-.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



.427**	-.095	.458**	-.108	.526**	-.100	.142	.149	-.089	.152	.523**	.153	-.086
.002	.505	.001	.444	.000	.480	.314	.292	.532	.281	.000	.278	.544
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.390**	.284*	.234	-.165	.204	-.197	.330*	.340*	-.160	.085	.205	.202	.227
.004	.041	.095	.242	.146	.161	.017	.014	.258	.548	.146	.150	.106
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.432**	.142	.677**	-.216	.316*	-.166	.349*	.377**	.031	-.100	.504**	.270	.195
.001	.315	.000	.123	.022	.238	.011	.006	.829	.479	.000	.053	.165
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.316*	.259	.366**	.082	.272	-.062	.452**	.204	-.134	.013	.293*	-.085	-.192
.022	.064	.008	.564	.051	.665	.001	.146	.343	.927	.035	.547	.173
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.106	-.063	.267	.328*	.155	.030	.385**	.195	-.409**	-.159	.269	-.135	-.103
.456	.660	.056	.018	.272	.833	.005	.166	.003	.261	.054	.341	.467
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

.366**	.045	.494**	.189	.310*	-.361**	.339*	.401**	-.182	-.085	.440**	.229	-.182
.008	.752	.000	.180	.025	.008	.014	.003	.196	.550	.001	.103	.197
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.554**	.213	.425**	-.145	.451**	-.259	.310*	.257	.012	.208	.259	-.131	-.059
.000	.130	.002	.304	.001	.064	.025	.066	.933	.138	.064	.354	.677
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1	.010	.484**	-.246	.336*	-.243	.154	.207	-.027	-.021	.249	.143	.009
	.945	.000	.078	.015	.082	.276	.141	.849	.880	.075	.313	.951
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.010	1	-.179	-.115	-.128	-.221	.096	.171	.300*	.387**	.172	-.217	-.074
.945		.204	.419	.365	.115	.500	.226	.031	.005	.224	.122	.604
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.484**	-.179	1	-.176	.616**	-.060	.320*	.275*	.066	-.241	.445**	.135	-.108
.000	.204		.211	.000	.674	.021	.048	.644	.085	.001	.341	.447
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

-.246	-.115	-.176	1	-.255	.054	.201	-.025	-.322 ⁺	-.189	-.016	-.091	.053
.078	.419	.211		.068	.705	.153	.858	.020	.180	.909	.522	.711
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.336 ⁺	-.128	.616 ^{**}	-.255	1	.036	.332 ⁺	.196	-.087	.071	.319 ⁺	-.007	-.224
.015	.365	.000	.068		.800	.016	.164	.541	.617	.021	.958	.111
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.243	-.221	-.060	.054	.036	1	0.000	-.257	-.084	-.274 ⁺	-.275 ⁺	-.092	.178
.082	.115	.674	.705	.800	1.000	.065	.555	.049	.048	.516	.207	.207
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.154	.096	.320 ⁺	.201	.332 ⁺	0.000	1	.260	-.171	-.193	.381 ^{**}	-.327	-.070
.276	.500	.021	.153	.016	1.000		.063	.225	.169	.005	.018	.622
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.207	.171	.275 ⁺	-.025	.196	-.257	.260	1	-.125	-.081	.446 ^{**}	.027	.045
.141	.226	.048	.858	.164	.065	.063		.379	.567	.001	.851	.750
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

-.027	.300*	.066	-.322*	-.087	-.084	-.171	-.125	1	.139	.053	.070	.008
.849	.031	.644	.020	.541	.555	.225	.379		.325	.711	.624	.953
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.021	.387**	-.241	-.189	.071	-.274*	-.193	-.081	.139	1	.102	.005	-.037
.880	.005	.085	.180	.617	.049	.169	.567	.325		.471	.973	.796
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.249	.172	.445**	-.016	.319*	-.275*	.381**	.446**	.053	.102	1	.084	.012
.075	.224	.001	.909	.021	.048	.005	.001	.711	.471		.552	.930
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.143	-.217	.135	-.091	-.007	-.092	-.327*	.027	.070	.005	.084	1	.183
.313	.122	.341	.522	.958	.516	.018	.851	.624	.973	.552		.194
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.009	-.074	-.108	.053	-.224	.178	-.070	.045	.008	-.037	.012	.183	1
.951	.604	.447	.711	.111	.207	.622	.750	.953	.796	.930	.194	
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

-0.610**	-0.150	-0.690**	0.036	-0.528**	0.201	-0.385**	-0.458**	-0.010	-0.108	-0.631**	-0.210	-0.045
0.000	0.289	0.000	0.799	0.000	0.153	0.005	0.001	0.944	0.444	0.000	0.135	0.753
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52



total
-.640**
.000
52
-.395**
.004
52
-.649**
.000
52
-.615**
.000
52



-.677**
.000
52
-.610**
.000
52
-.731**
.000
52
-.603**
.000
52
-.511**
.000
52



-.645**
.000
52
-.709**
.000
52
-.610**
.000
52
-.150
.289
52
-.690**
.000
52



.036
.799
52
-.528**
.000
52
.201
.153
52
-.385**
.005
52
-.458**
.001
52



-010
.944
52
-.108
.444
52
-.631**
.000
52
-.210
.135
52
-.045
.753
52
1
52



VAR00005	Pearson Correlation	.403**	.356**	.472**	.563**	1	.275*	.281*	.375**	.335*	.330*	.585**
	Sig. (2-tailed)	.003	.010	.000	.000		.048	.044	.006	.015	.017	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00006	Pearson Correlation	.064	.050	.332*	.308*	.275*	1	.590**	.355**	.329*	.434**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.653	.724	.016	.026	.048		.000	.010	.017	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00007	Pearson Correlation	.443**	-.062	.387**	.394**	.281*	.590**	1	.484**	.275*	.540**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.001	.664	.005	.004	.044	.000		.000	.049	.000	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00008	Pearson Correlation	.361**	.249	.094	.461**	.375**	.355**	.484**	1	.463**	.421**	.399**
	Sig. (2-tailed)	.009	.075	.506	.001	.006	.010	.000		.001	.002	.003
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00009	Pearson Correlation	.175	.426**	.374**	.268	.335*	.329*	.275*	.463**	1	.381**	.320*
	Sig. (2-tailed)	.215	.002	.006	.055	.015	.017	.049	.001		.005	.021
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

VAR00010	Pearson Correlation	.530**	.136	.403**	.332*	.330*	.434**	.540**	.421**	.381**	.368**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.337	.003	.016	.017	.001	.000	.002	.005	.007	.007
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00011	Pearson Correlation	.330*	.274*	.371**	.498**	.585**	.510**	.427**	.399**	.320*	.368**	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.050	.007	.000	.000	.000	.002	.003	.021	.007	.007
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00012	Pearson Correlation	.489**	.117	.503**	.448**	.427**	.390**	.432**	.316*	.106	.366**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.410	.000	.001	.002	.004	.001	.022	.456	.008	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00014	Pearson Correlation	.518**	.196	.490**	.378**	.458**	.234	.677**	.366**	.267	.494**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.000	.006	.001	.095	.000	.008	.056	.000	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00016	Pearson Correlation	.488**	.183	.257	.270	.526**	.204	.316*	.272	.155	.310*	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.195	.066	.053	.000	.146	.022	.051	.272	.025	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

VAR00018	Pearson Correlation	.191	.161	.077	-.060	.142	.330*	.349*	.452**	.385**	.339*	.310*
	Sig. (2-tailed)	.175	.254	.587	.673	.314	.017	.011	.001	.005	.014	.025
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00019	Pearson Correlation	.488**	.221	.210	-.015	.149	.340*	.377**	.204	.195	.401**	.257
	Sig. (2-tailed)	.000	.115	.136	.918	.292	.014	.006	.146	.166	.003	.066
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VAR00022	Pearson Correlation	.529**	.169	.402**	.269	.523**	.205	.504**	.293*	.269	.440**	.259
	Sig. (2-tailed)	.000	.232	.003	.054	.000	.146	.000	.035	.054	.001	.064
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
total	Pearson Correlation	-.640**	-.395**	-.649**	-.615**	-.677**	-.610**	-.731**	-.603**	-.511**	-.645**	-.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VAR00012	VAR00014	VAR00016	VAR00018	VAR00019	VAR00022	total
.489**	.518**	.488**	.191	.488**	.529**	-.640**
.000	.000	.000	.175	.000	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52
.117	.196	.183	.161	.221	.169	-.395**
.410	.165	.195	.254	.115	.232	.004
52	52	52	52	52	52	52
.503**	.490**	.257	.077	.210	.402**	-.649**
.000	.000	.066	.587	.136	.003	.000
52	52	52	52	52	52	52
.448**	.378**	.270	-.060	-.015	.269	-.615**
.001	.006	.053	.673	.918	.054	.000
52	52	52	52	52	52	52

.427**	.458**	.526**	.142	.149	.523**	-.677**
.002	.001	.000	.314	.292	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52
.390**	.234	.204	.330*	.340*	.205	-.610**
.004	.095	.146	.017	.014	.146	.000
52	52	52	52	52	52	52
.432**	.677**	.316*	.349*	.377**	.504**	-.731**
.001	.000	.022	.011	.006	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52
.316*	.366**	.272	.452**	.204	.293*	-.603**
.022	.008	.051	.001	.146	.035	.000
52	52	52	52	52	52	52
.106	.267	.155	.385**	.195	.269	-.511**
.456	.056	.272	.005	.166	.054	.000
52	52	52	52	52	52	52

.366**	.494**	.310*	.339*	.401**	.440**	-.645**
.008	.000	.025	.014	.003	.001	.000
52	52	52	52	52	52	52
.554**	.425**	.451**	.310*	.257	.259	-.709**
.000	.002	.001	.025	.066	.064	.000
52	52	52	52	52	52	52
1	.484**	.336*	.154	.207	.249	-.610**
	.000	.015	.276	.141	.075	.000
52	52	52	52	52	52	52
.484**	1	.616**	.320*	.275*	.445**	-.690**
.000		.000	.021	.048	.001	.000
52	52	52	52	52	52	52
.336*	.616**	1	.332*	.196	.319*	-.528**
.015	.000		.016	.164	.021	.000
52	52	52	52	52	52	52

.154	.320*	.332*	1	.260	.381**	-.385**
.276	.021	.016		.063	.005	.005
52	52	52	52	52	52	52
.207	.275*	.196	.260	1	.446**	-.458**
.141	.048	.164	.063		.001	.001
52	52	52	52	52	52	52
.249	.445**	.319*	.381**	.446**	1	-.631**
.075	.001	.021	.005	.001		.000
52	52	52	52	52	52	52
-.610**	-.690**	-.528**	-.385**	-.458**	-.631**	1
.000	.000	.000	.005	.001	.000	
52	52	52	52	52	52	52

KEPUASAN KERJA

		k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10
k1	Pearson Correlation	1	.242	.365**	-.004	.418**	.573**	.289*	.127	.426**	.217
	Sig. (2-tailed)		.084	.008	.976	.002	.000	.038	.371	.002	.123
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k2	Pearson Correlation	.242	1	.237	-.094	.245	.432**	.168	.189	.333*	.391**
	Sig. (2-tailed)	.084		.091	.507	.080	.001	.233	.180	.016	.004
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k3	Pearson Correlation	.365**	.237	1	.259	.286*	.390**	.340*	-.202	.262	-.191
	Sig. (2-tailed)	.008	.091		.064	.040	.004	.014	.150	.061	.175
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k4	Pearson Correlation	-.004	-.094	.259	1	-.184	-.109	.311*	.135	-.099	.024
	Sig. (2-tailed)	.976	.507	.064		.192	.440	.025	.338	.486	.866
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k5	Pearson Correlation	.418**	.245	.286*	-.184	1	.597**	.424**	.146	.777**	.135

	Sig. (2-tailed)	.002	.080	.040	.192		.000	.002	.302	.000	.341
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k6	Pearson Correlation	.573**	.432**	.390**	-.109	.597**	1	.489**	.024	.610**	.132
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.440	.000		.000	.868	.000	.351
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k7	Pearson Correlation	.289 [†]	.168	.340 [†]	.311 [†]	.424**	.489**	1	.085	.518**	.138
	Sig. (2-tailed)	.038	.233	.014	.025	.002	.000		.551	.000	.331
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k8	Pearson Correlation	.127	.189	-.202	.135	.146	.024	.085	1	.094	.661**
	Sig. (2-tailed)	.371	.180	.150	.338	.302	.868	.551		.509	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k9	Pearson Correlation	.426**	.333 [†]	.262	-.099	.777**	.610**	.518**	.094	1	.192
	Sig. (2-tailed)	.002	.016	.061	.486	.000	.000	.000	.509		.172
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k10	Pearson Correlation	.217	.391**	-.191	.024	.135	.132	.138	.661**	.192	1

	Sig. (2-tailed)	.123	.004	.175	.866	.341	.351	.331	.000	.172	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k11	Pearson Correlation	.419**	.464**	.158	-.174	.757**	.705**	.583**	.318*	.725**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.265	.218	.000	.000	.000	.022	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k12	Pearson Correlation	.007	.278*	-.142	-.113	.468**	.145	.146	.578**	.433**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.959	.046	.316	.426	.000	.306	.303	.000	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k13	Pearson Correlation	.500**	.116	.365**	-.020	.597**	.511**	.575**	.186	.589**	.244
	Sig. (2-tailed)	.000	.414	.008	.887	.000	.000	.000	.186	.000	.082
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k14	Pearson Correlation	-.022	.245	-.178	-.168	.229	-.061	.055	.600**	.195	.745**
	Sig. (2-tailed)	.877	.080	.206	.233	.103	.665	.700	.000	.167	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k15	Pearson Correlation	.272	.077	.060	-.069	.756**	.433**	.483**	.263	.596**	.280*

	Sig. (2-tailed)	.051	.588	.671	.625	.000	.001	.000	.060	.000	.044
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k16	Pearson Correlation	.109	.076	-.267	-.116	.192	.148	.138	.678**	.048	.497**
	Sig. (2-tailed)	.442	.593	.056	.412	.174	.296	.330	.000	.738	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k17	Pearson Correlation	.128	.080	-.180	-.145	.229	.141	.084	.574**	.090	.583**
	Sig. (2-tailed)	.366	.574	.201	.304	.102	.317	.554	.000	.525	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k18	Pearson Correlation	.209	-.036	.113	.067	.534**	.417**	.698**	.043	.538**	-.067
	Sig. (2-tailed)	.138	.800	.424	.638	.000	.002	.000	.765	.000	.635
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k19	Pearson Correlation	.162	-.099	.097	.056	.412**	.257	.514**	.170	.402**	-.039
	Sig. (2-tailed)	.252	.484	.495	.692	.002	.066	.000	.228	.003	.781
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k20	Pearson Correlation	-.223	-.111	-.169	.359**	-.155	-.283*	.007	.266	-.159	.357**

	Sig. (2-tailed)	.113	.435	.230	.009	.274	.042	.959	.057	.260	.009
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k21	Pearson Correlation	.266	.211	.196	-.171	.489**	.331 [†]	.371**	-.016	.426**	.005
	Sig. (2-tailed)	.056	.132	.164	.226	.000	.017	.007	.909	.002	.971
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k22	Pearson Correlation	.453**	.050	-.105	-.226	.511**	.311 [†]	.236	.230	.231	.289 [†]
	Sig. (2-tailed)	.001	.727	.461	.107	.000	.025	.093	.101	.099	.038
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k23	Pearson Correlation	.104	.159	-.279 [†]	-.046	.356**	.083	.281 [†]	.713**	.362**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.461	.260	.045	.746	.010	.557	.044	.000	.008	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k24	Pearson Correlation	-.215	.013	-.214	.226	-.057	-.288 [†]	.028	.604**	-.092	.434**
	Sig. (2-tailed)	.126	.928	.127	.108	.690	.038	.845	.000	.518	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k25	Pearson Correlation	.498**	.174	.048	-.129	.463**	.547**	.448**	.127	.520**	.159

	Sig. (2-tailed)	.000	.218	.735	.362	.001	.000	.001	.371	.000	.259
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k26	Pearson Correlation	-.081	.399**	.023	-.098	.194	.049	.127	.389**	.309*	.698**
	Sig. (2-tailed)	.566	.003	.869	.488	.168	.732	.369	.004	.026	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k27	Pearson Correlation	.350*	.589**	-.005	-.189	.326*	.451**	.241	.540**	.519**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.971	.181	.018	.001	.085	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k28	Pearson Correlation	.306*	.619**	.234	-.085	.088	.322*	-.080	.372**	.225	.567**
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.096	.547	.534	.020	.572	.007	.109	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k29	Pearson Correlation	.434**	.589**	.215	-.045	.302*	.644**	.539**	.211	.297*	.354*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.126	.753	.029	.000	.000	.133	.032	.010
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k30	Pearson Correlation	.233	.112	.513**	.255	-.141	.131	.192	-.351*	.019	-.328*

	Sig. (2-tailed)	.096	.431	.000	.068	.320	.353	.172	.011	.896	.018
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k31	Pearson Correlation	.490**	.393**	.186	-.231	.362**	.561**	.221	.306*	.244	.242
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.187	.099	.008	.000	.116	.028	.081	.084
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k32	Pearson Correlation	-.081	-.146	.114	.442**	-.304*	-.243	.165	.228	-.411**	-.091
	Sig. (2-tailed)	.568	.301	.423	.001	.028	.083	.243	.104	.002	.522
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
jumlah	Pearson Correlation	.514**	.450**	.222	.059	.631**	.582**	.604**	.582**	.617**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.113	.679	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	k21	k22
.419**	.007	.500**	-.022	.272	.109	.128	.209	.162	-.223	.266	.453**
.002	.959	.000	.877	.051	.442	.366	.138	.252	.113	.056	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.464**	.278*	.116	.245	.077	.076	.080	-.036	-.099	-.111	.211	.050
.001	.046	.414	.080	.588	.593	.574	.800	.484	.435	.132	.727
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.158	-.142	.365**	-.178	.060	-.267	-.180	.113	.097	-.169	.196	-.105
.265	.316	.008	.206	.671	.056	.201	.424	.495	.230	.164	.461
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.174	-.113	-.020	-.168	-.069	-.116	-.145	.067	.056	.359**	-.171	-.226
.218	.426	.887	.233	.625	.412	.304	.638	.692	.009	.226	.107
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.757**	.468**	.597**	.229	.756**	.192	.229	.534**	.412**	-.155	.489**	.511**

.000	.000	.000	.103	.000	.174	.102	.000	.002	.274	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.705**	.145	.511**	-.061	.433**	.148	.141	.417**	.257	-.283*	.331*	.311*
.000	.306	.000	.665	.001	.296	.317	.002	.066	.042	.017	.025
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.583**	.146	.575**	.055	.483**	.138	.084	.698**	.514**	.007	.371**	.236
.000	.303	.000	.700	.000	.330	.554	.000	.000	.959	.007	.093
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.318*	.578**	.186	.600**	.263	.678**	.574**	.043	.170	.266	-.016	.230
.022	.000	.186	.000	.060	.000	.000	.765	.228	.057	.909	.101
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.725**	.433**	.589**	.195	.596**	.048	.090	.538**	.402**	-.159	.426**	.231
.000	.001	.000	.167	.000	.738	.525	.000	.003	.260	.002	.099
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.522**	.702**	.244	.745**	.280*	.497**	.583**	-.067	-.039	.357**	.005	.289*

.000	.000	.082	.000	.044	.000	.000	.635	.781	.009	.971	.038
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1	.552**	.615**	.460**	.666**	.376**	.418**	.560**	.397**	-.027	.401**	.515**
	.000	.000	.001	.000	.006	.002	.000	.004	.851	.003	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.552**	1	.215	.748**	.545**	.456**	.515**	.090	.071	.352 [†]	.271	.346 [†]
.000		.126	.000	.000	.001	.000	.526	.615	.010	.052	.012
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.615**	.215	1	.252	.709**	.373**	.364**	.584**	.429**	-.064	.294 [†]	.347 [†]
.000	.126		.071	.000	.006	.008	.000	.002	.651	.035	.012
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.460**	.748**	.252	1	.408**	.580**	.716**	-.009	-.072	.313 [†]	-.007	.395**
.001	.000	.071		.003	.000	.000	.948	.612	.024	.959	.004
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.666**	.545**	.709**	.408**	1	.515**	.488**	.567**	.500**	.040	.358**	.603**

.000	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.777	.009	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.376**	.456**	.373**	.580**	.515**	1	.842**	.150	.153	.197	-.041	.566**
.006	.001	.006	.000	.000		.000	.288	.277	.161	.772	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.418**	.515**	.364**	.716**	.488**	.842**	1	.160	-.050	.137	-.209	.536**
.002	.000	.008	.000	.000	.000		.256	.727	.334	.138	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.560**	.090	.584**	-.009	.567**	.150	.160	1	.681**	-.100	.238	.233
.000	.526	.000	.948	.000	.288	.256		.000	.481	.090	.096
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.397**	.071	.429**	-.072	.500**	.153	-.050	.681**	1	.006	.464**	.229
.004	.615	.002	.612	.000	.277	.727	.000		.967	.001	.102
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.027	.352*	-.064	.313*	.040	.197	.137	-.100	.006	1	.037	.044

.851	.010	.651	.024	.777	.161	.334	.481	.967		.793	.755
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.401**	.271	.294 ⁺	-.007	.358**	-.041	-.209	.238	.464**	.037	1	.365**
.003	.052	.035	.959	.009	.772	.138	.090	.001	.793		.008
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.515**	.346 ⁺	.347 ⁺	.395**	.603**	.566**	.536**	.233	.229	.044	.365**	1
.000	.012	.012	.004	.000	.000	.000	.096	.102	.755	.008	
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.537**	.740**	.356**	.733**	.606**	.727**	.686**	.196	.242	.128	.066	.448**
.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.164	.084	.365	.642	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.008	.478**	-.067	.474**	.173	.478**	.463**	.011	.113	.609**	-.259	.066
.955	.000	.636	.000	.221	.000	.001	.937	.424	.000	.063	.643
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.577**	.305 ⁺	.437**	.122	.499**	.257	.175	.480**	.397**	-.279 ⁺	.586**	.548**

.000	.028	.001	.388	.000	.066	.214	.000	.004	.045	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.474**	.602**	.148	.713**	.176	.244	.415**	.031	-.085	.139	-.097	.058
.000	.000	.296	.000	.213	.081	.002	.829	.548	.324	.494	.684
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.677**	.635**	.354**	.654**	.295 [†]	.382**	.445**	.059	.008	.007	.171	.200
.000	.000	.010	.000	.034	.005	.001	.679	.955	.958	.227	.155
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.296 [†]	.345 [†]	.246	.384**	.100	.261	.268	-.286 [†]	-.148	-.086	.000	.035
.033	.012	.079	.005	.483	.062	.055	.040	.294	.544	1.000	.808
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.547**	.268	.314 [†]	.168	.314 [†]	.273	.184	.207	.173	-.176	.435**	.321 [†]
.000	.054	.024	.233	.023	.050	.191	.142	.219	.213	.001	.020
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.186	-.256	.152	-.334 [†]	-.212	-.271	-.292 [†]	.125	-.053	-.002	.177	-.164

.187	.067	.282	.016	.131	.052	.036	.377	.707	.990	.209	.245
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.481**	.167	.500**	.269	.398**	.576**	.505**	.175	.119	-.304*	.296*	.502**
.000	.236	.000	.054	.003	.000	.000	.215	.403	.028	.033	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.266	-.205	.024	-.032	-.033	.292*	.122	-.054	.085	.413**	-.140	.004
.057	.144	.867	.820	.816	.036	.389	.703	.549	.002	.322	.976
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.826**	.656**	.699**	.589**	.729**	.621**	.594**	.458**	.398**	.148	.391**	.573**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.003	.295	.004	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

k23	k24	k25	k26	k27	k28	k29	k30	k31	k32	jumlah
.104	-.215	.498**	-.081	.350*	.306*	.434**	.233	.490**	-.081	.514**
.461	.126	.000	.566	.011	.027	.001	.096	.000	.568	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.159	.013	.174	.399**	.589**	.619**	.589**	.112	.393**	-.146	.450**
.260	.928	.218	.003	.000	.000	.000	.431	.004	.301	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.279 [†]	-.214	.048	.023	-.005	.234	.215	.513**	.186	.114	.222
.045	.127	.735	.869	.971	.096	.126	.000	.187	.423	.113
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.046	.226	-.129	-.098	-.189	-.085	-.045	.255	-.231	.442**	.059
.746	.108	.362	.488	.181	.547	.753	.068	.099	.001	.679
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.356**	-.057	.463**	.194	.326*	.088	.302*	-.141	.362**	-.304 [†]	.631**

.010	.690	.001	.168	.018	.534	.029	.320	.008	.028	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.083	-.288 [†]	.547 ^{**}	.049	.451 ^{**}	.322 [†]	.644 ^{**}	.131	.561 ^{**}	-.243	.582 ^{**}
.557	.038	.000	.732	.001	.020	.000	.353	.000	.083	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.281 [†]	.028	.448 ^{**}	.127	.241	-.080	.539 ^{**}	.192	.221	.165	.604 ^{**}
.044	.845	.001	.369	.085	.572	.000	.172	.116	.243	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.713 ^{**}	.604 ^{**}	.127	.389 ^{**}	.540 ^{**}	.372 ^{**}	.211	-.351 [†]	.306 [†]	.228	.582 ^{**}
.000	.000	.371	.004	.000	.007	.133	.011	.028	.104	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.362 ^{**}	-.092	.520 ^{**}	.309 [†]	.519 ^{**}	.225	.297 [†]	.019	.244	-.411 ^{**}	.617 ^{**}
.008	.518	.000	.026	.000	.109	.032	.896	.081	.002	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.729 ^{**}	.434 ^{**}	.159	.698 ^{**}	.791 ^{**}	.567 ^{**}	.354 [†]	-.328 [†]	.242	-.091	.649 ^{**}

.000	.001	.259	.000	.000	.000	.010	.018	.084	.522	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.537**	.008	.577**	.474**	.677**	.296*	.547**	-.186	.481**	-.266	.826**
.000	.955	.000	.000	.000	.033	.000	.187	.000	.057	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.740**	.478**	.305*	.602**	.635**	.345*	.268	-.256	.167	-.205	.656**
.000	.000	.028	.000	.000	.012	.054	.067	.236	.144	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.356**	-.067	.437**	.148	.354**	.246	.314*	.152	.500**	.024	.699**
.010	.636	.001	.296	.010	.079	.024	.282	.000	.867	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.733**	.474**	.122	.713**	.654**	.384**	.168	-.334*	.269	-.032	.589**
.000	.000	.388	.000	.000	.005	.233	.016	.054	.820	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.606**	.173	.499**	.176	.295*	.100	.314*	-.212	.398**	-.033	.729**

.000	.221	.000	.213	.034	.483	.023	.131	.003	.816	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.727**	.478**	.257	.244	.382**	.261	.273	-.271	.576**	.292 ⁺	.621**
.000	.000	.066	.081	.005	.062	.050	.052	.000	.036	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.686**	.463**	.175	.415**	.445**	.268	.184	-.292 ⁺	.505**	.122	.594**
.000	.001	.214	.002	.001	.055	.191	.036	.000	.389	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.196	.011	.480**	.031	.059	-.286 ⁺	.207	.125	.175	-.054	.458**
.164	.937	.000	.829	.679	.040	.142	.377	.215	.703	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.242	.113	.397**	-.085	.008	-.148	.173	-.053	.119	.085	.398**
.084	.424	.004	.548	.955	.294	.219	.707	.403	.549	.003
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.128	.609**	-.279 ⁺	.139	.007	-.086	-.176	-.002	-.304 ⁺	.413**	.148

.365	.000	.045	.324	.958	.544	.213	.990	.028	.002	.295
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.066	-.259	.586**	-.097	.171	.000	.435**	.177	.296*	-.140	.391**
.642	.063	.000	.494	.227	1.000	.001	.209	.033	.322	.004
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.448**	.066	.548**	.058	.200	.035	.321*	-.164	.502**	.004	.573**
.001	.643	.000	.684	.155	.808	.020	.245	.000	.976	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1	.472**	.353*	.572**	.637**	.323*	.310*	-.428**	.331*	-.031	.710**
	.000	.010	.000	.000	.020	.025	.002	.016	.830	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.472**	1	-.333*	.299*	.139	.097	-.083	-.246	-.128	.431**	.292*
.000		.016	.031	.327	.493	.560	.078	.366	.001	.036
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.353*	-.333*	1	-.025	.360**	.106	.592**	.183	.564**	-.251	.589**

.010	.016		.859	.009	.454	.000	.193	.000	.073	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.572**	.299*	-.025	1	.685**	.486**	.124	-.217	.032	-.276*	.452**
.000	.031	.859		.000	.000	.382	.122	.822	.048	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.637**	.139	.360**	.685**	1	.691**	.490**	-.156	.469**	-.313*	.709**
.000	.327	.009	.000		.000	.000	.270	.000	.024	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.323*	.097	.106	.486**	.691**	1	.333*	.020	.411**	-.074	.465**
.020	.493	.454	.000	.000		.016	.886	.002	.604	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.310*	-.083	.592**	.124	.490**	.333*	1	.140	.587**	-.006	.626**
.025	.560	.000	.382	.000	.016		.322	.000	.964	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.428**	-.246	.183	-.217	-.156	.020	.140	1	.118	.077	-.001

.002	.078	.193	.122	.270	.886	.322		.403	.585	.995
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.331 [†]	-.128	.564 ^{**}	.032	.469 ^{**}	.411 ^{**}	.587 ^{**}	.118	1	-.003	.618 ^{**}
.016	.366	.000	.822	.000	.002	.000	.403		.982	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.031	.431 ^{**}	-.251	-.276 [†]	-.313 [†]	-.074	-.006	.077	-.003	1	.048
.830	.001	.073	.048	.024	.604	.964	.585	.982		.733
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.710 ^{**}	.292 [†]	.589 ^{**}	.452 ^{**}	.709 ^{**}	.465 ^{**}	.626 ^{**}	-.001	.618 ^{**}	.048	1
.000	.036	.000	.001	.000	.001	.000	.995	.000	.733	
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

KEPUASAN KERJA 2

		k1	k2	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13
k1	Pearson Correlation	1	.242	.418**	.573**	.289*	.127	.426**	.217	.419**	.007	.500**
	Sig. (2-tailed)		.084	.002	.000	.038	.371	.002	.123	.002	.959	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k2	Pearson Correlation	.242	1	.245	.432**	.168	.189	.333*	.391**	.464**	.278*	.116
	Sig. (2-tailed)	.084		.080	.001	.233	.180	.016	.004	.001	.046	.414
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k5	Pearson Correlation	.418**	.245	1	.597**	.424**	.146	.777**	.135	.757**	.468**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.002	.080		.000	.002	.302	.000	.341	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k6	Pearson Correlation	.573**	.432**	.597**	1	.489**	.024	.610**	.132	.705**	.145	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.868	.000	.351	.000	.306	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k7	Pearson Correlation	.289*	.168	.424**	.489**	1	.085	.518**	.138	.583**	.146	.575**

	Sig. (2-tailed)	.038	.233	.002	.000		.551	.000	.331	.000	.303	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k8	Pearson Correlation	.127	.189	.146	.024	.085	1	.094	.661**	.318*	.578**	.186
	Sig. (2-tailed)	.371	.180	.302	.868	.551		.509	.000	.022	.000	.186
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k9	Pearson Correlation	.426**	.333*	.777**	.610**	.518**	.094	1	.192	.725**	.433**	.589*
	Sig. (2-tailed)	.002	.016	.000	.000	.000	.509		.172	.000	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k10	Pearson Correlation	.217	.391**	.135	.132	.138	.661**	.192	1	.522**	.702**	.244
	Sig. (2-tailed)	.123	.004	.341	.351	.331	.000	.172		.000	.000	.082
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k11	Pearson Correlation	.419**	.464**	.757**	.705**	.583**	.318*	.725**	.522**	1	.552**	.615*
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000	.000	.022	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k12	Pearson Correlation	.007	.278*	.468**	.145	.146	.578**	.433**	.702**	.552**	1	.215

	Sig. (2-tailed)	.959	.046	.000	.306	.303	.000	.001	.000	.000		.126
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k13	Pearson Correlation	.500**	.116	.597**	.511**	.575**	.186	.589**	.244	.615**	.215	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.414	.000	.000	.000	.186	.000	.082	.000	.126	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k14	Pearson Correlation	-.022	.245	.229	-.061	.055	.600**	.195	.745**	.460**	.748**	.252
	Sig. (2-tailed)	.877	.080	.103	.665	.700	.000	.167	.000	.001	.000	.071
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k15	Pearson Correlation	.272	.077	.756**	.433**	.483**	.263	.596**	.280*	.666**	.545**	.709*
	Sig. (2-tailed)	.051	.588	.000	.001	.000	.060	.000	.044	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k16	Pearson Correlation	.109	.076	.192	.148	.138	.678**	.048	.497**	.376**	.456**	.373
	Sig. (2-tailed)	.442	.593	.174	.296	.330	.000	.738	.000	.006	.001	.006
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k17	Pearson Correlation	.128	.080	.229	.141	.084	.574**	.090	.583**	.418**	.515**	.364

	Sig. (2-tailed)	.366	.574	.102	.317	.554	.000	.525	.000	.002	.000	.008
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k18	Pearson Correlation	.209	-.036	.534**	.417**	.698**	.043	.538**	-.067	.560**	.090	.584**
	Sig. (2-tailed)	.138	.800	.000	.002	.000	.765	.000	.635	.000	.526	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k19	Pearson Correlation	.162	-.099	.412**	.257	.514**	.170	.402**	-.039	.397**	.071	.429*
	Sig. (2-tailed)	.252	.484	.002	.066	.000	.228	.003	.781	.004	.615	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k21	Pearson Correlation	.266	.211	.489**	.331*	.371**	-.016	.426**	.005	.401**	.271	.294*
	Sig. (2-tailed)	.056	.132	.000	.017	.007	.909	.002	.971	.003	.052	.035
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k22	Pearson Correlation	.453**	.050	.511**	.311*	.236	.230	.231	.289*	.515**	.346*	.347*
	Sig. (2-tailed)	.001	.727	.000	.025	.093	.101	.099	.038	.000	.012	.012
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k23	Pearson Correlation	.104	.159	.356**	.083	.281*	.713**	.362**	.729**	.537**	.740**	.356*

	Sig. (2-tailed)	.461	.260	.010	.557	.044	.000	.008	.000	.000	.000	.010
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k24	Pearson Correlation	-.215	.013	-.057	-.288 [*]	.028	.604 ^{**}	-.092	.434 ^{**}	.008	.478 ^{**}	-.067
	Sig. (2-tailed)	.126	.928	.690	.038	.845	.000	.518	.001	.955	.000	.636
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k25	Pearson Correlation	.498 ^{**}	.174	.463 ^{**}	.547 ^{**}	.448 ^{**}	.127	.520 ^{**}	.159	.577 ^{**}	.305 [*]	.437 [*]
	Sig. (2-tailed)	.000	.218	.001	.000	.001	.371	.000	.259	.000	.028	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k26	Pearson Correlation	-.081	.399 ^{**}	.194	.049	.127	.389 ^{**}	.309 [*]	.698 ^{**}	.474 ^{**}	.602 ^{**}	.148
	Sig. (2-tailed)	.566	.003	.168	.732	.369	.004	.026	.000	.000	.000	.296
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k27	Pearson Correlation	.350 [*]	.589 ^{**}	.326 [*]	.451 ^{**}	.241	.540 ^{**}	.519 ^{**}	.791 ^{**}	.677 ^{**}	.635 ^{**}	.354 [*]
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.018	.001	.085	.000	.000	.000	.000	.000	.010
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k28	Pearson Correlation	.306 [*]	.619 ^{**}	.088	.322 [*]	-.080	.372 ^{**}	.225	.567 ^{**}	.296 [*]	.345 [*]	.246

	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.534	.020	.572	.007	.109	.000	.033	.012	.079
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k29	Pearson Correlation	.434**	.589**	.302*	.644**	.539**	.211	.297*	.354*	.547**	.268	.314*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.029	.000	.000	.133	.032	.010	.000	.054	.024
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
k31	Pearson Correlation	.490**	.393**	.362**	.561**	.221	.306*	.244	.242	.481**	.167	.500*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.008	.000	.116	.028	.081	.084	.000	.236	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
jumlah	Pearson Correlation	.514**	.450**	.631**	.582**	.604**	.582**	.617**	.649**	.826**	.656**	.699*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

k14	k15	k16	k17	k18	k19	k21	k22	k23	k24	k25	k26	k27
-.022	.272	.109	.128	.209	.162	.266	.453**	.104	-.215	.498**	-.081	.350*
.877	.051	.442	.366	.138	.252	.056	.001	.461	.126	.000	.566	.011
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.245	.077	.076	.080	-.036	-.099	.211	.050	.159	.013	.174	.399**	.589*
.080	.588	.593	.574	.800	.484	.132	.727	.260	.928	.218	.003	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.229	.756**	.192	.229	.534**	.412**	.489**	.511**	.356**	-.057	.463**	.194	.326
.103	.000	.174	.102	.000	.002	.000	.000	.010	.690	.001	.168	.018
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.061	.433**	.148	.141	.417**	.257	.331*	.311*	.083	-.288*	.547**	.049	.451*
.665	.001	.296	.317	.002	.066	.017	.025	.557	.038	.000	.732	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.055	.483**	.138	.084	.698**	.514**	.371**	.236	.281*	.028	.448**	.127	.241

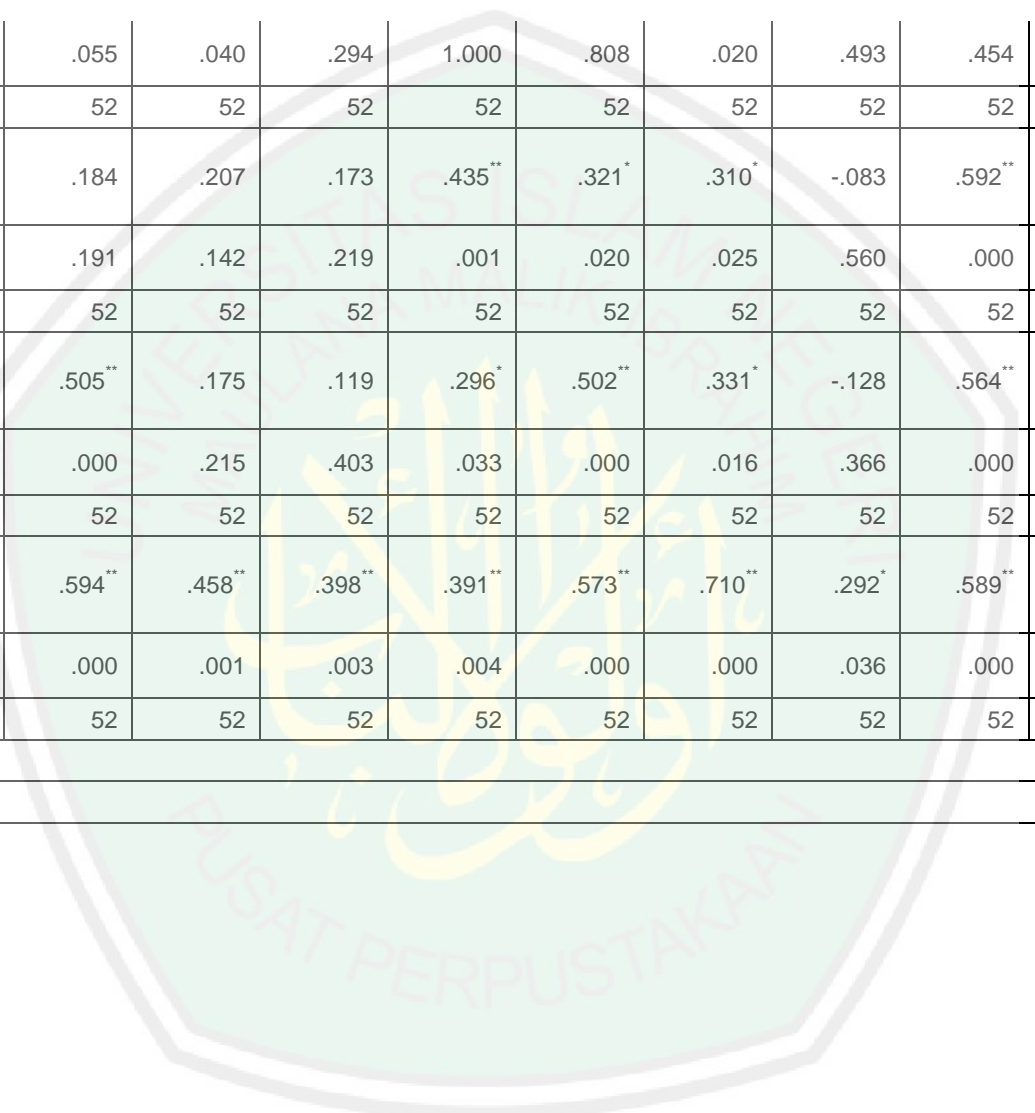
.700	.000	.330	.554	.000	.000	.007	.093	.044	.845	.001	.369	.085
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.600**	.263	.678**	.574**	.043	.170	-.016	.230	.713**	.604**	.127	.389**	.540*
.000	.060	.000	.000	.765	.228	.909	.101	.000	.000	.371	.004	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.195	.596**	.048	.090	.538**	.402**	.426**	.231	.362**	-.092	.520**	.309*	.519*
.167	.000	.738	.525	.000	.003	.002	.099	.008	.518	.000	.026	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.745**	.280*	.497**	.583**	-.067	-.039	.005	.289*	.729**	.434**	.159	.698**	.791*
.000	.044	.000	.000	.635	.781	.971	.038	.000	.001	.259	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.460**	.666**	.376**	.418**	.560**	.397**	.401**	.515**	.537**	.008	.577**	.474**	.677**
.001	.000	.006	.002	.000	.004	.003	.000	.000	.955	.000	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.748**	.545**	.456**	.515**	.090	.071	.271	.346*	.740**	.478**	.305*	.602**	.635**

.000	.000	.001	.000	.526	.615	.052	.012	.000	.000	.028	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.252	.709**	.373**	.364**	.584**	.429**	.294*	.347*	.356**	-.067	.437**	.148	.354*
.071	.000	.006	.008	.000	.002	.035	.012	.010	.636	.001	.296	.010
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
1	.408**	.580**	.716**	-.009	-.072	-.007	.395**	.733**	.474**	.122	.713**	.654*
	.003	.000	.000	.948	.612	.959	.004	.000	.000	.388	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.408**	1	.515**	.488**	.567**	.500**	.358**	.603**	.606**	.173	.499**	.176	.295*
.003		.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.221	.000	.213	.034
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.580**	.515**	1	.842**	.150	.153	-.041	.566**	.727**	.478**	.257	.244	.382*
.000	.000		.000	.288	.277	.772	.000	.000	.000	.066	.081	.005
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.716**	.488**	.842**	1	.160	-.050	-.209	.536**	.686**	.463**	.175	.415**	.445*

.000	.000	.000		.256	.727	.138	.000	.000	.001	.214	.002	.001
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.009	.567**	.150	.160	1	.681**	.238	.233	.196	.011	.480**	.031	.059
.948	.000	.288	.256		.000	.090	.096	.164	.937	.000	.829	.679
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.072	.500**	.153	-.050	.681**	1	.464**	.229	.242	.113	.397**	-.085	.008
.612	.000	.277	.727	.000		.001	.102	.084	.424	.004	.548	.955
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
-.007	.358**	-.041	-.209	.238	.464**	1	.365**	.066	-.259	.586**	-.097	.171
.959	.009	.772	.138	.090	.001		.008	.642	.063	.000	.494	.227
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.395**	.603**	.566**	.536**	.233	.229	.365**	1	.448**	.066	.548**	.058	.200
.004	.000	.000	.000	.096	.102	.008		.001	.643	.000	.684	.155
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.733**	.606**	.727**	.686**	.196	.242	.066	.448**	1	.472**	.353*	.572**	.637**

.000	.000	.000	.000	.164	.084	.642	.001		.000	.010	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.474**	.173	.478**	.463**	.011	.113	-.259	.066	.472**	1	-.333 ⁺	.299 ⁺	.139
.000	.221	.000	.001	.937	.424	.063	.643	.000		.016	.031	.327
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.122	.499**	.257	.175	.480**	.397**	.586**	.548**	.353 ⁺	-.333 ⁺	1	-.025	.360 ⁺
.388	.000	.066	.214	.000	.004	.000	.000	.010	.016		.859	.009
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.713**	.176	.244	.415**	.031	-.085	-.097	.058	.572**	.299 ⁺	-.025	1	.685 ⁺
.000	.213	.081	.002	.829	.548	.494	.684	.000	.031	.859		.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.654**	.295 ⁺	.382**	.445**	.059	.008	.171	.200	.637**	.139	.360**	.685**	1
.000	.034	.005	.001	.679	.955	.227	.155	.000	.327	.009	.000	
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.384**	.100	.261	.268	-.286 ⁺	-.148	.000	.035	.323 ⁺	.097	.106	.486**	.691 ⁺

.005	.483	.062	.055	.040	.294	1.000	.808	.020	.493	.454	.000	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.168	.314 [*]	.273	.184	.207	.173	.435 ^{**}	.321 [*]	.310 [*]	-.083	.592 ^{**}	.124	.490 [*]
.233	.023	.050	.191	.142	.219	.001	.020	.025	.560	.000	.382	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.269	.398 ^{**}	.576 ^{**}	.505 ^{**}	.175	.119	.296 [*]	.502 ^{**}	.331 [*]	-.128	.564 ^{**}	.032	.469 [*]
.054	.003	.000	.000	.215	.403	.033	.000	.016	.366	.000	.822	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
.589 ^{**}	.729 ^{**}	.621 ^{**}	.594 ^{**}	.458 ^{**}	.398 ^{**}	.391 ^{**}	.573 ^{**}	.710 ^{**}	.292 [*]	.589 ^{**}	.452 ^{**}	.709 [*]
.000	.000	.000	.000	.001	.003	.004	.000	.000	.036	.000	.001	.000
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52



k28	k29	k31	jumlah
.306*	.434**	.490**	.514**
.027	.001	.000	.000
52	52	52	52
.619**	.589**	.393**	.450**
.000	.000	.004	.001
52	52	52	52
.088	.302*	.362**	.631**
.534	.029	.008	.000
52	52	52	52
.322*	.644**	.561**	.582**
.020	.000	.000	.000
52	52	52	52
-.080	.539**	.221	.604**



.572	.000	.116	.000
52	52	52	52
.372**	.211	.306*	.582**
.007	.133	.028	.000
52	52	52	52
.225	.297*	.244	.617**
.109	.032	.081	.000
52	52	52	52
.567**	.354*	.242	.649**
.000	.010	.084	.000
52	52	52	52
.296*	.547**	.481**	.826**
.033	.000	.000	.000
52	52	52	52
.345*	.268	.167	.656**



.012	.054	.236	.000
52	52	52	52
.246	.314 [*]	.500 ^{**}	.699 ^{**}
.079	.024	.000	.000
52	52	52	52
.384 ^{**}	.168	.269	.589 ^{**}
.005	.233	.054	.000
52	52	52	52
.100	.314 [*]	.398 ^{**}	.729 ^{**}
.483	.023	.003	.000
52	52	52	52
.261	.273	.576 ^{**}	.621 ^{**}
.062	.050	.000	.000
52	52	52	52
.268	.184	.505 ^{**}	.594 ^{**}



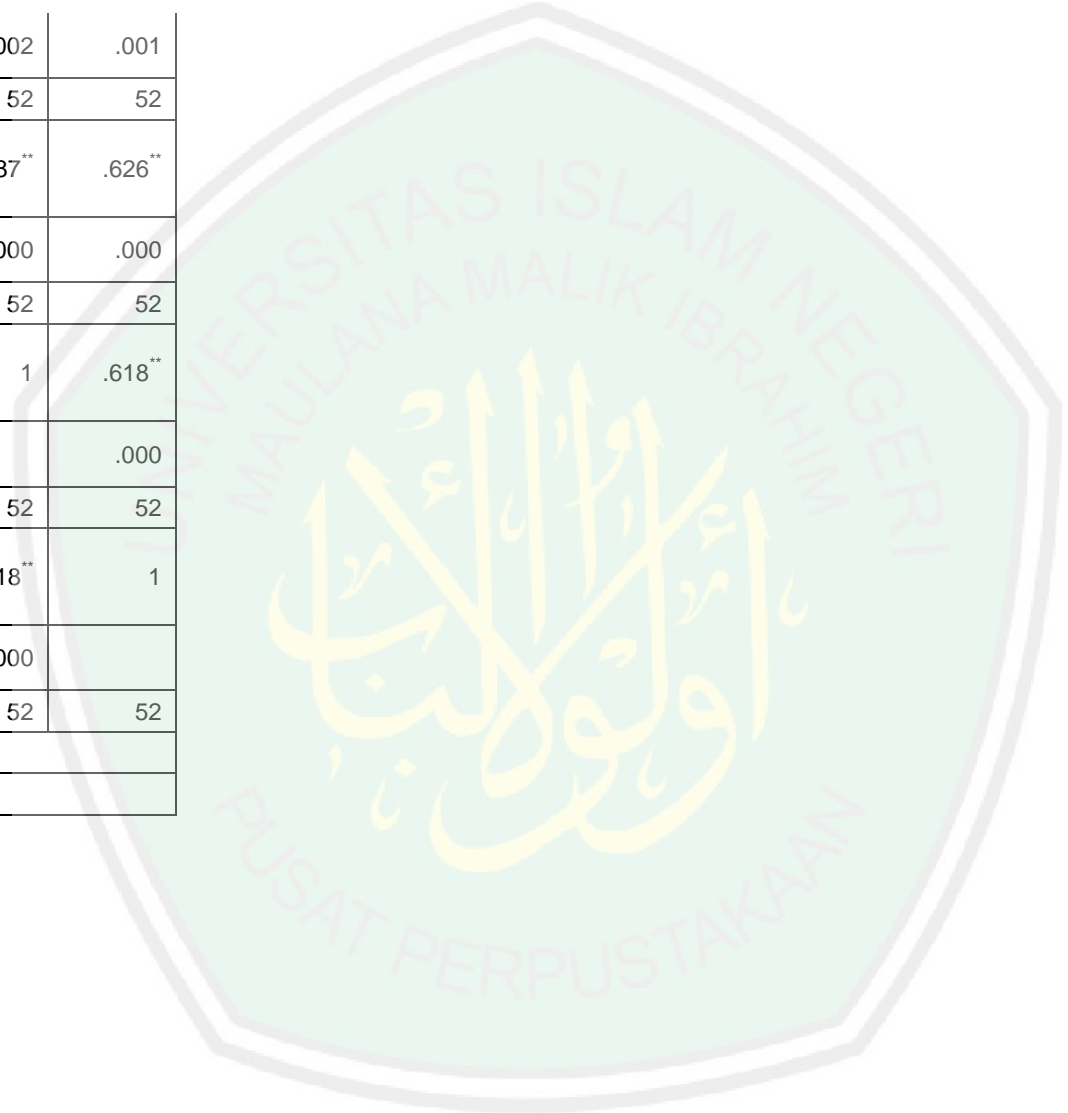
.055	.191	.000	.000
52	52	52	52
-.286 [*]	.207	.175	.458 ^{**}
.040	.142	.215	.001
52	52	52	52
-.148	.173	.119	.398 ^{**}
.294	.219	.403	.003
52	52	52	52
.000	.435 ^{**}	.296 [*]	.391 ^{**}
1.000	.001	.033	.004
52	52	52	52
.035	.321 [*]	.502 ^{**}	.573 ^{**}
.808	.020	.000	.000
52	52	52	52
.323 [*]	.310 [*]	.331 [*]	.710 ^{**}



.020	.025	.016	.000
52	52	52	52
.097	-.083	-.128	.292 [*]
.493	.560	.366	.036
52	52	52	52
.106	.592 ^{**}	.564 ^{**}	.589 ^{**}
.454	.000	.000	.000
52	52	52	52
.486 ^{**}	.124	.032	.452 ^{**}
.000	.382	.822	.001
52	52	52	52
.691 ^{**}	.490 ^{**}	.469 ^{**}	.709 ^{**}
.000	.000	.000	.000
52	52	52	52
1	.333 [*]	.411 ^{**}	.465 ^{**}



	.016	.002	.001
52	52	52	52
.333 [*]	1	.587 ^{**}	.626 ^{**}
.016		.000	.000
52	52	52	52
.411 ^{**}	.587 ^{**}	1	.618 ^{**}
.002	.000		.000
52	52	52	52
.465 ^{**}	.626 ^{**}	.618 ^{**}	1
.001	.000	.000	
52	52	52	52



Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.43080927
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.092
	Negative	-.106
Test Statistic		.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Uji Homogenitas

Oneway

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
budaya	1.322	9	37	.259
kepuasan	1.778	9	37	.106

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya	Between Groups	1661.173	14	118.655	1.545	.143
	Within Groups	2841.500	37	76.797		
	Total	4502.673	51			
kepuasan	Between Groups	4259.044	14	304.217	2.105	.035
	Within Groups	5346.033	37	144.487		
	Total	9605.077	51			

Analysis Path

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan, budaya ^b		Enter
a. Dependent Variable: kinerja			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.305	3.500
a. Predictors: (Constant), kepuasan, budaya				
b. Dependent Variable: kinerja				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	298.534	2	149.267	12.184	.000 ^b
	Residual	600.293	49	12.251		
	Total	898.827	51			
a. Dependent Variable: kinerja						
b. Predictors: (Constant), kepuasan, budaya						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.000	4.318		3.706	.001
	budaya	.033	.056	.075	.593	.556
	kepuasan	.166	.039	.544	4.303	.000
a. Dependent Variable: kinerja						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.81	40.06	36.06	2.419	52
Residual	-10.872	8.856	.000	3.431	52
Std. Predicted Value	-2.169	1.654	.000	1.000	52
Std. Residual	-3.106	2.530	.000	.980	52

a. Dependent Variable: kinerja

Oneway

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
budaya	1.322	9	37	.259
kepuasan	1.778	9	37	.106

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya	Between Groups	1661.173	14	118.655	1.545	.143
	Within Groups	2841.500	37	76.797		
	Total	4502.673	51			
kepuasan	Between Groups	4259.044	14	304.217	2.105	.035
	Within Groups	5346.033	37	144.487		
	Total	9605.077	51			

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan, budaya ^b		Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.305	3.500

a. Predictors: (Constant), kepuasan, budaya

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	298.534	2	149.267	12.184	.000 ^b
	Residual	600.293	49	12.251		
	Total	898.827	51			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan, budaya

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.000	4.318		3.706	.001
	budaya	.033	.056	.075	.593	.556
	kepuasan	.166	.039	.544	4.303	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.81	40.06	36.06	2.419	52
Residual	-10.872	8.856	.000	3.431	52
Std. Predicted Value	-2.169	1.654	.000	1.000	52
Std. Residual	-3.106	2.530	.000	.980	52

a. Dependent Variable: kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	budaya ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: kepuasan
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.382 ^a	.146	.129	12.809

- a. Predictors: (Constant), budaya

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1400.993	1	1400.993	8.538	.005 ^b
	Residual	8204.084	50	164.082		
	Total	9605.077	51			

- a. Dependent Variable: kepuasan
 b. Predictors: (Constant), budaya

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.164	11.819		6.275	.000
	budaya	.558	.191	.382	2.922	.005

- a. Dependent Variable: kepuasan

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

		Correlations						
		IC	PD	MF	UAI	IR	LS	Kinerja
IC	Pearson Correlation	1	.484**	.416**	.494**	.524**	.607**	.369**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.000	.000	.007
	Sum of Squares and Cross-products	38.058	26.058	38.154	37.923	81.346	47.942	<u>79.346</u>
	Covariance	.746	.511	.748	.744	1.595	.940	1.556
	N	52	52	52	52	52	52	52
PD	Pearson Correlation	.484**	1	.726**	.598**	.666**	.653**	.337*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.015
	Sum of Squares and Cross-products	26.058	76.058	94.154	64.923	146.346	72.942	<u>102.346</u>
	Covariance	.511	1.491	1.846	1.273	2.870	1.430	2.007
	N	52	52	52	52	52	52	52
MF	Pearson Correlation	.416**	.726**	1	.635**	.630**	.603**	.199
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.000	.158
	Sum of Squares and Cross-products	38.154	94.154	221.077	117.462	235.923	114.846	<u>102.923</u>
	Covariance	.748	1.846	4.335	2.303	4.626	2.252	2.018
	N	52	52	52	52	52	52	52
UAI	Pearson Correlation	.494**	.598**	.635**	1	.698**	.653**	.105
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.459
	Sum of Squares and Cross-products	37.923	64.923	117.462	154.769	218.538	104.077	<u>45.538</u>
	Covariance	.744	1.273	2.303	3.035	4.285	2.041	.893
	N	52	52	52	52	52	52	52
IR	Pearson Correlation	.524**	.666**	.630**	.698**	1	.641**	.318*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.022
	Sum of Squares and Cross-products	81.346	146.346	235.923	218.538	634.077	206.654	<u>279.077</u>
	Covariance	1.595	2.870	4.626	4.285	12.433	4.052	5.472
	N	52	52	52	52	52	52	52
LS	Pearson Correlation	.607**	.653**	.603**	.653**	.641**	1	.230
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.101

	Sum of Squares and Cross-products	47.942	72.942	114.846	104.077	206.654	164.058	<u>102.654</u>
	Covariance	.940	1.430	2.252	2.041	4.052	3.217	2.013
	N	52	52	52	52	52	52	52
Kinerja	Pearson Correlation	.369**	.337*	.199	.105	.318*	.230	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.015	.158	.459	.022	.101	
	Sum of Squares and Cross-products	79.346	102.346	102.923	45.538	279.077	102.654	1216.077
	Covariance	1.556	2.007	2.018	.893	5.472	2.013	23.845
	N	52	52	52	52	52	52	52
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	<u>.238</u>	.137	4.536
a. Predictors: (Constant), LS, MF, IC, IR, UAI, PD				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<u>290.014</u>	6	48.336	2.349	.047 ^b
	Residual	926.063	45	20.579		
	Total	1216.077	51			
a. Dependent Variable: Kinerja						
b. Predictors: (Constant), LS, MF, IC, IR, UAI, PD						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.772	4.636		5.344	.000
	IC	<u>1.805</u>	.953	.319	1.893	.065
	PD	<u>1.172</u>	.857	.293	1.368	.178
	MF	<u>-.153</u>	.483	-.065	-.317	.753
	UAI	<u>-.918</u>	.570	-.327	-1.611	.114
	IR	<u>.381</u>	.289	.275	1.318	.194
	LS	<u>-.213</u>	.564	-.078	-.378	.707
a. Dependent Variable: Kinerja						

$$SE_{X_i} = \frac{b_{x.Crossproduct.R^2}}{Regresion}$$

Keterangan :

Bxi : koefisien b komponen x

Cp : correlation product

Regresion : nilai regresi

R² : sumbangan efektif total

$$SE_{Xi(IC)} = \frac{1,805 \times 79,346 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = 11,75$$

$$SE_{Xi(PD)} = \frac{1,172 \times 102,346 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = 9,84$$

$$SE_{Xi(MF)} = \frac{-0,157 \times 102,923 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = -1,33$$

$$SE_{Xi(UAI)} = \frac{-0,918 \times 45,538 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = -3,43$$

$$SE_{Xi(IR)} = \frac{0,381 \times 279,077 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = 8,73$$

$$SE_{Xi(LS)} = \frac{-0,213 \times 102,654 \times 23,8}{290,014} \times 100\% = -1,79$$

KomponenBudayaOrganisasi	b	Cross Product	Regresi	Sumb. Efektif total	SE
IndividuanvsColectivisme	1,805	79,346	290,014	23,8	11,75
Power Distance	1,172	102,346			9,84

Masculinity vsFeminity	-0,157	102,923			-1,33
Uai	-0,918	45,538			-3,43
Indulgence vs Restraint	0,381	279,077			8,73
Long Term vs Short Term	-0,213	102,654			-1,79



KepuasanKerjaterhadapKinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	<u>.790</u>	.757	2.408
a. Predictors: (Constant), keamanan, rekan, supervisi, kondisi, pekerjaan, promosi, imbalan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<u>960.969</u>	7	137.281	23.678	.000 ^b
	Residual	255.108	44	5.798		
	Total	1216.077	51			
a. Dependent Variable: kinerja						
b. Predictors: (Constant), keamanan, rekan, supervisi, kondisi, pekerjaan, promosi, imbalan						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.555	3.166		1.439	.157
	pekerjaan	<u>-.121</u>	.206	-.067	-.587	.560
	imbalan	<u>.147</u>	.278	.092	.530	.599
	supervisi	<u>.325</u>	.163	.259	1.990	.053
	rekan	<u>-.229</u>	.299	-.068	-.768	.447
	promosi	<u>.897</u>	.294	.361	3.050	.004
	kondisi	<u>.881</u>	.273	.438	3.228	.002
	keamanan	<u>-.281</u>	.302	-.102	-.931	.357
a. Dependent Variable: kinerja						

$$SE_X = \left| \frac{b_{x.Crossproduct.R^2}}{Regresion} \right|$$

Keterangan :

Bxi : koefisien b komponen x

Cp : correlation product

Regresion : nilai regresi

R² : sumbangan efektif total

$$SE_{Xi} (\text{pekerjaan itu sendiri}) = \left| \frac{-0,121.289,231 .79}{960,969} \right| \times 100\% = -2,88$$

$$SE_{Xi} (\text{imbalan}) = \left| \frac{0,147.586,654 .79}{960,969} \right| \times 100\% = 7,09$$

$$SE_{Xi} (\text{supervisi}) = \left| \frac{0,329.754,731 .79}{960,969} \right| \times 100\% = 20,41$$

$$SE_{Xi} (\text{rekan kerja}) = \left| \frac{-0,229.68,500 .79}{960,969} \right| \times 100\% = -1,29$$

$$SE_{Xi} (\text{peluang promosi}) = \left| \frac{0,897.367,577 .79}{960,969} \right| \times 100\% = 27,11$$

$$SE_{Xi} (\text{kondisi pekerjaan}) = \left| \frac{0,881.463,692 .79}{960,969} \right| \times 100\% = 33,58$$

$$SE_{Xi} (\text{keamanan pekerjaan}) = \left| \frac{-0,281.206,538 .79}{960,969} \right| \times 100\% = -4,77$$

Komponenkepuasankerja	b	Cross Product	SE	Regresi	Sumb. Efektif total
Pekerjaanitusendiri	-0,121	289,231	-2,88	960,969	79
Imbalan	0,147	586,654	7,09		
Supervisi	0,325	754,731	20,41		
RekanKerja	-0,229	68,500	-1,29		
PeluangPromosi	0,897	367,577	27,11		
KondisiPekerjaan	0,881	463,692	33,58		
KeamananPekerjaan	-0,281	206,538	-4,77		



NO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	TOTAL
1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
3	5	4	3	4	4	4	5	3	3	35
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33
5	4	3	3	3	4	3	5	4	3	32
6	4	5	5	4	5	4	5	5	5	42
7	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32
8	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31
9	4	4	4	4	4	4	5	5	3	37
10	4	4	4	3	4	3	4	3	3	32
11	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32
12	5	4	4	4	5	3	5	4	5	39
13	4	4	3	4	5	4	5	5	3	37
14	5	5	4	4	5	4	5	5	3	40
15	4	4	3	4	4	4	5	5	3	36
16	5	5	4	4	5	4	5	5	3	40
17	4	3	2	4	3	5	5	5	3	34
18	4	3	2	4	3	5	5	5	3	34
19	4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
20	4	5	5	4	3	2	5	5	3	36
21	4	5	5	3	5	3	4	4	4	37
22	2	1	1	3	4	3	3	3	3	23
23	4	3	4	4	4	3	5	5	3	35
24	5	4	5	4	4	4	5	5	4	40
25	1	3	3	2	3	3	5	3	3	26
26	3	4	4	2	3	3	3	3	3	28
27	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41
28	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33

29	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32
30	5	5	4	4	5	5	5	3	4	40
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
32	4	5	3	4	3	4	4	4	3	34
33	5	5	5	4	3	4	5	5	3	39
34	5	5	3	4	5	4	5	5	3	39
35	4	5	3	5	3	2	5	5	5	37
36	4	4	5	2	3	4	4	4	3	33
37	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
38	4	5	4	4	5	3	4	3	3	35
39	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
40	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
41	4	3	2	4	3	5	5	5	3	34
42	4	3	2	4	3	5	5	5	3	34
43	4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
44	4	5	5	4	3	2	5	5	3	36
45	4	5	5	3	5	3	4	4	4	37
46	2	1	1	3	4	3	3	3	3	23
47	4	3	4	4	4	3	5	5	3	35
48	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41
49	2	3	3	2	3	3	5	3	3	27
50	3	4	4	2	3	3	3	3	3	28
51	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41
52	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33

NO	ITEM budaya organisasi											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3
4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	3
5	5	4	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5
6	3	5	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2
7	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3
8	3	3	3	4	5	2	2	3	2	2	4	3
9	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	3
10	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
11	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
12	4	5	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
13	5	4	4	3	3	3	4	5	3	3	5	3
14	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3
15	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
17	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	2	2
18	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
19	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
20	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	4
21	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
22	3	2	4	5	3	3	4	5	3	5	3	4
23	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3
24	5	1	2	3	3	3	5	5	1	4	3	3
25	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
26	3	2	5	4	4	4	4	1	1	2	5	4
27	3	1	1	2	3	5	5	4	1	4	3	3
28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2

29	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
30	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2
31	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5
32	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3
33	5	4	3	4	3	1	4	4	3	3	1	2
34	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3
35	5	4	4	1	4	1	2	1	1	3	1	3
36	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2
37	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
38	3	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	3
39	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4
40	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
42	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
43	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
46	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
48	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3
49	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
50	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4
51	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3

					TOTAL
13	14	15	16	17	
3	3	4	5	4	51
3	3	4	5	4	51
5	5	5	5	5	73
4	4	3	4	5	69
4	5	4	5	3	72
3	3	4	5	4	53
4	4	3	4	4	58
4	4	3	4	4	55
5	4	4	4	4	71
3	3	4	4	4	50
2	3	3	4	4	49
5	4	5	5	5	72
4	5	5	5	5	69
5	5	5	5	5	73
5	5	5	5	5	71
4	5	5	5	5	71
3	5	5	3	5	60
4	4	4	4	5	64
4	3	4	5	5	73
3	3	4	5	5	60
3	3	4	4	4	57
5	3	3	3	4	62
3	4	4	5	5	63
4	3	5	5	5	60
5	5	4	4	5	78
5	5	3	4	4	60
4	4	4	5	5	57
3	3	4	4	4	50



2	3	3	4	4	49
3	4	4	5	5	71
3	3	3	5	5	74
3	3	2	5	5	60
5	4	2	4	5	57
5	5	5	5	5	74
4	4	2	5	5	50
4	4	2	5	4	59
4	4	5	4	5	64
4	2	5	5	5	66
5	4	4	5	5	73
5	4	4	5	5	73
3	2	3	4	4	50
2	3	3	4	4	50
2	3	3	4	4	49
3	3	3	3	4	52
2	3	3	4	4	50
3	3	4	2	4	49
2	3	3	4	4	51
3	3	4	5	5	62
3	3	4	4	4	50
5	4	4	5	5	73
5	4	4	5	5	73
3	4	3	4	4	52



NO	ITEM KEPUASAN KERJA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5
6	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
7	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	5
8	3	4	4	5	5	4	4	1	4	3	4
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
10	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
11	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
15	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
17	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
18	1	4	2	2	3	5	2	5	3	4	2
19	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
20	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3
21	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
22	5	4	4	5	4	3	3	2	4	2	4
23	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
24	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4
25	4	5	4	5	4	2	5	2	4	3	3
26	3	2	4	2	4	3	4	1	3	3	4
27	5	5	5	4	4	2	5	2	4	4	3
28	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4

29	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
31	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3
32	1	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5
33	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
34	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3
35	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5
36	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
37	3	4	3	5	5	2	3	4	5	3	4
38	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
39	5	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	2
41	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
42	1	4	2	1	3	5	1	5	3	4	1
43	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
44	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3
45	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
46	5	4	4	5	4	3	3	2	4	2	4
47	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
48	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	4
49	4	5	4	5	4	2	5	2	4	3	3
50	3	2	4	2	4	3	4	1	3	3	4
51	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
52	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4

12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4
4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	5	4
5	2	4	4	2	3	3	3	4	2	5	4
3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3
5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
2	2	1	1	4	4	5	2	1	4	4	4
3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	2
3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4

4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
5	5	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	4	2	3	3	3	5	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4
4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	5	4
5	1	4	4	2	3	3	3	4	2	5	4
3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3
5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
2	2	1	1	4	4	5	2	1	4	4	4
3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	2
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4

			TOTAL
24	25	26	
4	4	4	101
4	4	4	101
4	4	4	116
4	4	4	114
4	4	4	116
4	5	3	120
4	5	4	99
3	4	4	97
4	4	4	118
4	4	4	100
4	3	3	89
4	4	4	121
4	4	4	117
4	5	4	119
4	5	4	118
5	5	4	122
4	3	2	106
4	3	2	83
5	5	4	107
2	5	3	113
4	5	5	118
3	4	5	95
4	4	4	115
5	3	5	117
4	4	2	85
1	1	1	79
3	4	4	100



4	4	4	101
4	3	3	89
5	5	4	121
3	3	4	100
4	5	5	112
4	5	3	120
4	4	4	105
2	5	5	116
3	4	4	104
3	5	3	102
4	4	4	117
3	4	4	100
4	4	4	100
4	3	2	106
4	3	2	79
5	5	4	107
2	5	3	113
4	5	5	119
3	4	5	95
4	4	4	115
3	3	4	100
4	4	2	85
2	1	1	80
5	4	4	120
4	4	4	101



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Siti sundari

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog

Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-Mail : Sisunari95@Gmail.Com

Abstrak. Berdasarkan hasil pengamatan pada pabrik gula Tjoekir diketahui bahwa budaya organisasi tinggi, kepuasan kerja sedang, dan kinerja rendah, sedangkan menurut beberapa penelitian terdahulu budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, selain itu juga untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. sampel penelitian ini adalah 52 karyawan tetap pabrik gula Tjoekir. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan untuk pengaruh, kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, akan tetapi kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi jika melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Kata Kunci : *Kinerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja*

Setiap organisasi, baik itu sebuah perusahaan atau sebuah lembaga tentunya menginginkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya di dalam bidang masing-masing. Kinerja karyawan dapat menentukan sebuah kemajuan atau kemunduran dari sebuah organisasi, semakin bagus kinerja yang dihasilkan karyawan maka semakin baik juga kemajuan yang didapatkan oleh organisasi dan begitupula semakin rendah hasil kinerja karyawan maka organisasi juga akan mengalami kemunduran menurut Gibson dalam Sutanto (2003).

Faktor penting yang menunjang keberlangsungan sebuah perusahaan adalah Pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya manusia dimana kedua hal tersebut tentu memerlukan perhatian lebih. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya budaya organisasi. Menurut Nasrah Nasrifah (2014) dalam penelitiannya di sebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain budaya organisasi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan, dimana menurut Riski Damayanti, Agus Hanafi dan Afriyadi Cahyadi (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *annual report* PTPNX tahun 2017 kita dapat mengetahui Kinerja keuangan Perseroan mengalami perbaikan seiring dengan kenaikan pendapatan segmen usaha tebu

sebesar 27,43% menjadi Rp1,30 triliun. Beban pokok pendapatan segmen ini naik sebesar 7,35% menjadi Rp989,62 miliar. Meski demikian, laba kotor tumbuh signifikan sebesar 212,45% menjadi Rp312,62 miliar di tahun 2017. Sejalan dengan peningkatan laba kotor dan efisiensi beban usaha, laba operasi segmen tebu juga tumbuh signifikan menjadi sebesar Rp128,52 miliar dibandingkan rugi laba operasi tahun 2016 sebesar Rp108,38 miliar. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prayuda Eri Yandono dan Yayuk Ngesti Rahayu (2015), diketahui bahwa budaya organisasi yang terdapat dalam pabrik gula Tjoekir termasuk dalam kategori tinggi, dan berdasarkan penelitian yang dilakukan Nur Azizah dan Siti Sundari (2018) diketahui bahwa kepuasan karyawan pabrik gula Tjoekir termasuk dalam kategori sedang.

Berdasarkan uraian diatas tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat kinerja, selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung, maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir.

Landasan teori dalam penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh penelitian Retno Wibowo (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) membuktikan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan dalam landasan teori dijadikan sebagai dasar dalam membuat hipotesis dalam penelitian ini dimana H1 budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, H2 budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, H3 kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan H4 budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Metode

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang sebelumnya telah diajukan dengan mencari variabel bebas (budaya kerja), variabel terikat (kinerja), dan variabel mediator (kepuasan kerja). Populasi yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pabrik gula Tjoekir yang berjumlah 207 karyawan tetap, target sampel dalam penelitian ini 25

% dari populasi. Sampel yang diperoleh sebanyak 52 karyawan sebagai subjek penelitian. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling*, karena populasi terdiri dari karyawan tetap dari beberapa departemen, dan dalam pabrik gula Tjoekir terdapat dua jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan PKWT.

Penelitian ini menggunakan tiga skala pengukuran diantaranya skala penelitian budaya organisasi Hofstede (VSM 2013) berjumlah 17 item dengan nilai reliabilitas 0,896, skala kepuasan kerja yang dibuat berdasarkan teori Ivancevich (2007) berjumlah 27 item dengan nilai reliabilitas 0,930, dan skala kinerja yang dibuat sesuai dengan teori Mangkunegara (2001) berjumlah 9 item dengan nilai reliabilitas 0,828.

Teknik data penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 22.0 for window* dan *Microsoft excel 2007*. Adapun data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan analisis deskriptif menggunakan *SPSS 22.0 for window*, uji normalitas menggunakan uji *kolmogorov-smirnov*, uji homogenitas, dan uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda (*alanysis path*).

Hasil

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut .

Tabel 1. Hasil Pengolahan Data

Kinerja		Budaya Organisasi		Kepuasan Kerja	
Kategori	Prosentase	Kategori	Prosentase	Kategori	Prosentase
Tinggi	86,64%	Tinggi	65%	Tinggi	88%
Sedang	7,69%	Sedang	35%	Sedang	12%
Rendah	3,85%	Rendah	0%	Rendah	0%

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa 88,64 % karyawan memiliki kinerja yang tinggi dengan frekuensi sebesar 46 karyawan, 7,69 % dengan frekuensi 4 karyawan memiliki kinerja sedang, dan 3,85 % dengan frekuensi 2 karyawan yang memiliki kinerja rendah. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi 65% karyawan dengan frekuensi 34 karyawan termasuk dalam kategori tinggi, 35% karyawan dengan frekuensi 18 karyawan memiliki nilai budaya organisasi sedang, dan tidak terdapat karyawan dengan budaya organisasi yang rendah. Sedangkan untuk kepuasan kerja 88 % dengan frekuensi 48 karyawan memiliki kepuasan kerja

yang tinggi, 4 orang karyawan memiliki kepuasan kerja sedang dengan prosentase sebesar 12% persen, dan tidak terdapat karyawan dengan kepuasan kerja rendah.

Tabel 2. Uji Normalitas

Asymp. Sig residual	Status
0,200	Normal

Berdasarkan tabel 2 hasil asumsi data dalam penelitian ini menunjukkan tersebar secara normal, dengan nilai asymp sig 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05.

Tabel 3. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Budaya	1.322	9	37	.259
kepuasan	1.778	9	37	.106

Berdasarkan tabel 3 diketahui untuk uji homogenitas $>0,05$ dimana budaya organisasi 0,259 dan nilai kepuasan kerja 0,106.

Tabel 4. Analisis Path

Pengaruh	Rsquare	Sig	Standarized coefficients
Budaya organisasi Terhadap kepuasan Kerja	14,6%	0,005	0,382
Budaya organisasi terhadap kinerja		0,556	0,075
kepuasan kerja terhadap kinerja	33,2	0,000	0,544
budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	0,382 X	0,544	= 0,21

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 38,2% . Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 21% dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 54,4%. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena nilai

signifikansi sebesar 0,556, dimana variabel tersebut dianggap berpengaruh terhadap variabel lainnya jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kinerja yang tinggi sebesar 88 % karyawan, yang berarti bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir mampu memaksimalkan kemampuan yang dimiliki guna menjalankan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Sedangkan 8% karyawan pabrik gula Tjoekir cukup mampu mengerjakan tugas-tugasnya dalam pabrik gula Tjoekir, dan 4% karyawan kurang mampu dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Adapun sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki budaya organisasi tinggi sebesar 65% karyawan, yang berarti sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir menjalankan budaya yang terdapat dalam Pabrik gula. Sedangkan 35% karyawan pabrik gula tjoekir kurang dapat beradaptasi dengan budaya organisasi yang terdapat pabrik gula Tjoekir.

Sedangkan diketahui bahwa 88% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kepuasan kerja tinggi, yang berarti karyawan pabrik gula tjoekir merasa apa yang telah dia kerjakan sesuai dengan apa yang telah diperoleh dari perusahaan, sedangkan 12% karyawan pabrik gula Tjoekir merasa apa yang dia kerjakan kurang sesuai dengan apa yang dia terima dari perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi dengan nilai signifikansi 0,556 yang lebih besar dari dari 0,05, sehingga budaya organisasi dianggap tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja dan nilai T hitung -0,020 kurang dari nilai T tabel 2,014. Berdasarkan data ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pabrik gula Tjoekir. Hasil analisis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Darsana (2013) menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi hasil analisis ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Retno Wibowo pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diperoleh hasil analisis bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,005 dan memiliki pengaruh sebesar 14,62% terhadap kepuasan kerja, yang berarti setiap kenaikan 1 % budaya organisasi karyawan maka akan bertambah pula kepuasan kerja karyawan sebesar 14,62 %, yang berarti hipotesis dua diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Anjani Puji Lestari dan Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM pada tahun 2015 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom foundation (TF) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja, berdasarkan hasil analisis kita menemukan nilai signifikansi sebesar 0,00 sedangkan nilai T hitung sebesar 0,802 dan nilai T tabel sebesar 2,014 yang berarti nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 54,4%. Setiap 1 % kenaikan kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 54,4 %. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Riski Damayanti, Agustina Hanafi & Afriyadi Cahyadi pada tahun 2018 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui nilai *standardized coefficients* pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,075 dengan nilai signifikansi 0,556 yang berarti budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan nilai *standardized coefficients* kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,544 dan nilai signifikansi 0,000 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Retno Wibowo pada tahun 2018 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diketahui 88% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki kinerja tinggi, hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan pabrik gula Tjoekir mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki dalam bekerja. Selain itu juga diketahui 65% karyawan pabrik gula Tjoekir memiliki budaya organisasi tinggi. Sedangkan 88% karyawan pabrik gula tjoekir memiliki kepuasan kerja tinggi.

Berdasarkan hasil analisis juga diketahui bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi karena diketahui memiliki nilai sebesar 0,075 dan nilai signifikansi $0,556 > 0,05$. selain itu juga diketahui kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan nilai sebesar 0,382 dan memiliki nilai signifikansi $0,005 < 0,05$ yang berarti semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Diperoleh nilai R^2 sebesar 0,146 maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 14,6%. Diketahui juga kinerja dipengaruhi oleh kepuasan dengan nilai sebesar 0,544 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,544. Selain itu juga diketahui bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja apabila melalui kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,21 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memperoleh nilai sebesar 0,21, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,075, yang dapat diartikan bahwa nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dari pada nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

Saran

Perusahaan perlu meningkatkan aspek kuantitas kinerja, dengan cara membagi tugas karyawan secara merata. Selain itu perusahaan juga perlu mempertahankan kualitas kinerja karyawan. Selain itu perusahaan juga perlu untuk meningkatkan aspek *individual vs collectivism*, selain itu perusahaan juga perlu untuk mempertahankan aspek *indulgence vs restraint*. Adapun selanjutnya perusahaan juga perlu untuk meningkatkan aspek keamanan pekerjaan, maka perusahaan perlu lebih memperhatikan dan meningkatkan perasaan aman karyawan akan keamanan pekerjaannya dengan cara menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan pelatihan khusus pada karyawan bagian tertentu untuk memudahkan

pekerjaanya. Selain itu perusahaan juga perlu untuk mempertahankan aspek supervisi. Bagi peneliti diharapkan (1) mencari variabel lain yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja misalnya, gaya kepemimpinan, kebijakan perusahaan, komitmen dan variabel- variabel lain yang mempengaruhi kinerja. (2) memperbaiki beberapa aspek seperti pada kinerja, dimana meningkatkan aspek kuantitas pekerjaan. Pada budaya organisasi perlu meningkatkan aspek *individual vs collectivism*, dan pada variabel kepuasan kerja perlu meningkatkan aspek keamanan pekerjaan . (3) Penilaian kinerja dinilai secara langsung oleh atasan atau diperoleh dari data kinerja yang dimiliki perusahaan.

Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik. Jakarta : Rineka Cipta
- Anjani Puji Lestari, dan Rr. Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Telkom Foundation* (TF).
- Azwar, S. (2014). *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta.
- Dharma, A, 2000, Manajemen Prestasi Kerja. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Hofstede, G. (2009 17(14)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Hofstede, G. (2011 2(1)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Kotter and Heskett (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
- Locke, E.A, 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction, NewYork: John Wiley and Sons.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Miller, J. D. 1997. Reproduction In Sea Turtles. In: Lutz, P.L dan Musick, J.A.

- The Biology of Sea Turtle. Boca Raton: CRC Press.
- Riski Damayanti, Agustina Hanafi, dan Afriyadi Cahyadi. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus karyawan non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang).
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins , S., & Judge, T. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. (2018 14(1)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Jurnal Relasi* .
- Nur Azizah, Siti Sundari. (2018). Pengaruh kepuasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Karyawan.
- Wibowo, Retno. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS).