

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

**SKRIPSI**



Oleh

**M. CHUSNI MUBARROQ**

**NIM : 17510150**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Demi Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

**M. CHUSNI MUBARROQ**

**NIM : 17510150**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN**  
**KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

**SKRIPSI**

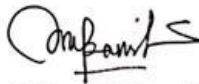
Oleh

**M. CHUSNI MUBARROQ**

NIM : 17510150

Telah disetujui pada tanggal 17 Desember 2021

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM**  
**NIP. 19750426201608012042**



Mengetahui:  
**Ketua Jurusan,**

  
**Muhammad Sulhan, SE, MM**  
**NIP. 197406042006041002**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN**  
**KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**M. CHUSNI MUBARROQ**

NIM : 17510150

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Pada Tanggal 28 Desember 2021

**Susunan Dewan Penguji:**

**Tanda Tangan**

1. Penguji Utama  
**Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM**  
NIP. 197311172005011003
2. Ketua Penguji  
**Iffat Maimunah, S.S., M.Pd**  
NIP. 197905272014112001
3. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
**Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM**  
NIP. 19750426201608012042




Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,

**Muhammad Sulhan, SE, MM**  
NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Chusni Mubarroq

NIM : 17510150

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**SKRIPSI**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PG. KEBON AGUNG MALANG)**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 17 Desember 2021

Hormat saya,



M. Chusni Mubarroq

NIM. 17510150

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati, penulis mempersembahkan karya sederhana ini untuk:*

### **Mendiang Ibunda dan Ayahanda Terkasih**

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tak terhingga, kupersembahkan karya sederhana ini kepada Ayahanda (Alm. Sukiman) dan Ibunda (Almh. Mujiati) yang telah menuntun dan memberikan jalan pada ananda hingga sampai pada detik ini. Beribu ucapan terima kasih, doa, sujud dan syukur ananda haturkan, Terima kasih, ayahanda, ibunda.

**MOTTO**

*“JIKA ORANG LAIN BISA, TIADA ALASAN  
BAGIMU UNTUK TIDAK BISA”*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan pada Allah SWT, karena atas Rahman dan Rahim-Nya penulis masih diberikan kesehatan dan kemampuan dalam penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”.

Shalawat serta salam kita panjatkan kepada Baginda Alam Rahmatan lil’ ‘alamin, Muhammad SAW yang telah membimbing kita dengan ajaran-ajarannya sehingga kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal ini dengan terbekali iman dan islam.

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

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM. Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang tidak pernah lelah senantiasa membantu dan membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Selaku ketua penguji dan selaku penguji utama.
6. Keluarga penulis dan Kedua Orang Tua tercinta yang kini sudah berada di tempat terbaik, di sisi Allah SWT.
7. Sahabat-sahabat saya, teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2017 yang selalu menjadi partner untuk berproses dalam perjalanan menimba ilmu ini, dan selalu saling bahu-membahu membantu, tak lupa pula saling mendo’akan satu sama lain.



8. Bapak Aan Nugroho selaku personalia PG Kebon Agung Malang yang telah bersedia meluangkan waktunya, menerima, dan membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Serta seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin ya Rabbal Aalamiin.

Malang, 15 Desember 2021

Peneliti



M. Chusni Mubarroq

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	8
1.4.2 Manfaat Praktis .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Kajian Teoritis.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Budaya Organisasi .....	18
2.2.2 Motivasi .....	21
2.2.3 Kepuasan Kerja .....	25
2.2.4 Kinerja Karyawan .....	29
2.2.5 Kajian Keislaman .....	33
2.2.6 Hubungan Antar Variabel .....	41
<b>2.3 Kerangka Konsep Penelitian.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 Hipotesis .....</b>	<b>44</b>

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....</b>	<b>45</b>
3.1.1 Jenis Penelitian.....	45
3.1.2 Pendekatan Penelitian .....	45
<b>3.2 Lokasi Penelitian .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Populasi dan Sampel .....</b>	<b>46</b>
3.3.1 Populasi.....	46
3.3.2 Sampel.....	46
<b>3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 Data dan Jenis Data .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>47</b>
<b>3.7 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8 Skala Pengukuran .....</b>	<b>51</b>
<b>3.9 Analisis Data .....</b>	<b>51</b>
3.9.1 Deskriptif .....	51
3.9.2 <i>Partial Least Square</i> .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	56
4.1.2 Visi dan Misi.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi .....	58
<b>4.2 Gambaran Umum Responden.....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	60
4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan.....	61
4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
<b>4.3 Analisis Statistik Deskriptif.....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Variabel budaya organisasi (X1).....	62
4.3.2 Variabel motivasi (X2).....	64
4.3.3 Variabel kepuasan kerja (Y1).....	66
4.3.4 Variabel Kinerja (Y2) .....	69
<b>4.4 Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>) .....</b>	<b>71</b>
4.4.1 <i>Convergent Validity</i> .....	71
4.4.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	74

4.4.3	<i>Composite Reliability</i> .....	76
<b>4.5</b>	<b>Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)</b> .....	<b>76</b>
<b>4.6</b>	<b>Pengujian Hipotesis</b> .....	<b>78</b>
<b>4.7</b>	<b>Pembahasan</b> .....	<b>81</b>
4.7.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	81
4.7.2	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.7.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi .....	86
4.7.4	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi .....	87
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>89</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan</b> .....	<b>89</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran</b> .....	<b>89</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	.....	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu .....	9
<b>Tabel 2.2</b> Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang .....	15
<b>Tabel 3.1</b> Variabel, Indikator, dan Item Pernyataan .....	48
<b>Tabel 3.2</b> Bobot Nilai Jawaban .....	51
<b>Tabel 4.1</b> Deskripsi Responden .....	59
<b>Tabel 4.2</b> Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
<b>Tabel 4.3</b> Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	60
<b>Tabel 4.4</b> Distribusi Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan .....	61
<b>Tabel 4.5</b> Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
<b>Tabel 4.6</b> Kriteria Interpretasi Skor .....	62
<b>Tabel 4.7</b> Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1) .....	62
<b>Tabel 4.8</b> Deskripsi Variabel Motivasi (X2) .....	65
<b>Tabel 4.9</b> Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .....	66
<b>Tabel 4.10</b> Deskripsi Variabel Kinerja (Y2) .....	69
<b>Tabel 4.11</b> Nilai <i>Convergent Validity</i> Budaya Organisasi .....	71
<b>Tabel 4.12</b> Nilai <i>Convergent Validity</i> Motivasi .....	72
<b>Tabel 4.13</b> Nilai <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja .....	73
<b>Tabel 4.14</b> Nilai <i>Convergent Validity</i> Kinerja .....	74
<b>Tabel 4.15</b> Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	75
<b>Tabel 4.16</b> Nilai Akar <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	76
<b>Tabel 4.17</b> Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	76
<b>Tabel 4.18</b> Nilai <i>R Square</i> .....	77
<b>Tabel 4.19</b> Hasil Pengujian Pengaruh Langsung .....	78
<b>Tabel 4.20</b> Hasil Uji <i>Sobel Test</i> BO-KK-Kinerja .....	80
<b>Tabel 4.21</b> Hasil Uji <i>Sobel Test</i> MO-KK-Kinerja .....	80

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Kerangka Konsep Penelitian .....	43
<b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi PG Kebon Agung Malang .....	58
<b>Gambar 4.2</b> Gambar Hasil Model Struktural .....	77

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1.** Kuesioner Penelitian

**Lampiran 2.** Tabulasi Data Hasil Kuesioner

**Lampiran 3.** Hasil Uji Menggunakan SmartPLS

**Lampiran 4.** Hasil Uji Sobel Test

**Lampiran 5.** Surat Penelitian

**Lampiran 6.** Biodata Penelitian

## ABSTRAK

Mubarroq, M Chusni. 2021. SKRIPSI. Judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

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

---

---

Sumber daya manusia merupakan elemen perusahaan yang paling penting karena karyawan selalu berperan aktif dalam setiap perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik. Perkembangan pesat yang terjadi dalam dunia usaha selalu memberikan tantangan, ancaman, serta peluang bagi setiap perusahaan untuk mampu melakukan adaptasi serta inovasi dalam menghadapi segala fenomena perkembangan dan perubahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan jenis pendekatan kuantitatif. Alat analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dan menggunakan *software SmartPLS*. Populasi dari penelitian ini adalah 700 karyawan PG. Kebon Agung Malang. Sampel yang digunakan sebanyak 88 responden karyawan PG. Kebon Agung Malang berdasarkan perhitungan rumus slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



## ABSTRACT

Mubarroq, M Chusni. 2021. THESIS. “*The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediating Variable*”

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

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

---

---

*Employees are the most important element of the company, because employees always play an active role in every change for the better of the company. The rapid developments that occur in the business world always provide challenges, threats, and opportunities for every company to be able to adapt and innovate in the face of all phenomena of development and changes that occur. This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance, the effect of work motivation on employee performance, the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction, and the influence of work motivation on employee performance through job satisfaction.*

*This study uses an explanatory research method with a quantitative approach. The data analysis tool used in this research is Partial Least Square (PLS) and uses SmartPLS software. The population for this research was 700 employees of PG. Kebon Agung Malang. The sample used as many as 88 respondents employees of PG. Kebon Agung Malang is based on the calculation of the slovin formula with an error rate of 10%. The sampling technique used is a proportional random sampling technique. The data collection method in this study used a questionnaire.*

*The results show that organizational culture has a significant positive impact on employee performance, and work motivation has a positive but not significant impact on employee performance. Organizational culture and work motivation have a significant impact on employee performance through job satisfaction.*

## مستخلص البحث

مبارك، محمد خسني. ٢٠٢١. بحث جامعي. العنوان "تأثير الثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" (بغ كيون اغونج مالانج)  
مشرف البحث : الدكتور. فيفين ماهاراني اكاوتي  
الكلمات الرئيسية : الثقافة التنظيمية. دافع العمل. أداء الموظفين. الرضا الوظيفي.

---

---

الموارد البشرية هي أهم عنصر في الشركة لأن الموظفين يلعبون دائماً دوراً نشطاً في كل تغيير في الشركة للأفضل. تقدم التطورات السريعة التي تحدث في عالم الأعمال دائماً تحديات وتهديدات وفرصاً لكل شركة لتكون قادرة على التكيف والابتكار في مواجهة جميع ظواهر التطور والتغيرات التي تحدث. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف ، وتأثير دافعية العمل على أداء الموظف ، وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي ، وتأثير دافعية العمل على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي

يستخدم هذا البحث أساليب بحثية تفسيرية مع هذا النوع من النهج الكمي. أداة تحليل البيانات SmartPLS ويستخدم برنامج (PLS) المستخدمة في هذه الدراسة هي جزئية أقل مربع كان عدد سكان هذه الدراسة 700 موظف. استخدمت العينة ما يصل إلى 88 موظفاً مجيباً استناداً إلى حساب صيغة سلوفين بمعدل خطأ يبلغ 10٪. وتستخدم تقنيات أخذ العينات تقنيات أخذ العينات العشوائية المتناسبة. استخدمت طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة الاستبيانات وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، وأن الدافع للعمل له تأثير إيجابي ولكنه ضئيل على أداء الموظفين، والثقافة التنظيمية وتحفيز العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan pesat yang terjadi dalam dunia usaha selalu memberikan tantangan, ancaman, serta peluang bagi setiap perusahaan untuk mampu melakukan adaptasi serta inovasi dalam menghadapi segala fenomena perkembangan dan perubahan yang terjadi. Terdapat elemen perusahaan yang paling penting, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat penting karena karyawan ujung tombak di setiap perubahan organisasi menjadi lebih baik (Bedarkar & Pandita, 2014:107).

Khanifah & Palupiningdyah (2015:201) menerangkan organisasi butuh belajar terus menerus dalam mengelola sumber dayanya lebih-lebih menyangkut manusianya alias karyawan. Perihal tersebut disebabkan karyawan tidaklah barang mati tetapi pribadi yang mempunyai ide benak serta sikap. Terlebih lagi, Ghoniyah & Masurip (2011:119) menyebutkan bahwa aspek manusia merupakan aspek esensial bagi keberhasilan sebuah organisasi dalam persaingan masa globalisasi. Keberhasilan tersebut bisa dilihat kala tujuan-tujuan organisasi tercapai sepenuhnya baik jangka panjang ataupun jangka pendek.

Guna menggapai keberhasilan, sebagian aspek patut dicermati perusahaan (Fitriastuti, 2013:103). Aspek yang utama yakni mengoptimalkan kinerja karyawan. Khan *et al.* (2016:31) mengatakan apabila kinerja karyawan sebagai kunci untuk perusahaan guna menggapai keberhasilan ketika bersaing dengan perusahaan lain. Berbagai kiat ditempuh organisasi guna memelihara kinerja karyawannya dengan memberikan *training* guna menambah *skill* serta *ability* yang dikuasai karyawan, sediakan fasilitas guna mendukung pekerjaan, menghasilkan atmosfer kerja mengasyikkan, serta sebagainya (Osman *et al.*, 2016:572).

Beragam metode dicoba guna bisa mengukur kinerja karyawan salah satunya yakni dengan memandang bagaimana capaian maupun prestasi karyawan itu sendiri (Anitha, 2014:309). Hasil kerja yang melampaui sasaran yang telah ditetapkan pada karyawan merupakan indikator kinerja karyawan itu baik.

Poernomo & Wulansari (2015:191) menerangkan bila baik buruknya kinerja karyawan terlihat dari kompetensi yang dimilikinya. Tidak hanya itu, Saeed *et al.* (2013:893) juga menambahkan jika kompetensi yang dipunyai karyawan berbeda satu sama lain sehingga menimbulkan selisih hasil kinerja antar karyawan.

Guna menaikkan kualitas, tiap organisasi harus melakukan analisis komprehensif terhadap aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu aspek yang bisa mempengaruhi buruk baiknya kinerja karyawan yang pertama yakni budaya suatu organisasi. Syauta *et al.* (2012:70) menerangkan bila budaya organisasi terbentuk tak lain guna menunjang organisasi dalam menggapai tujuan. Kesesuaian antara nilai yang terdapat pada budaya organisasi dengan nilai yang dianut oleh karyawan akan membuat tujuan organisasi tercapai. Kala terjalin kesesuaian nilai tersebut, budaya organisasi bisa tertanam kokoh pada pola pikir dan terefleksikan dalam sikap karyawan serta berperan sebagai *tools* pencegahan sikap menyimpang karyawan semacam korupsi, sabotase, serta lain- lain.

Nazir (2015:31) menjelaskan bahwa budaya organisasi harus terlihat dari cara berpikir, kualitas, dan standar yang digunakan sebagai pembantu perwakilan untuk bekerja dan bertindak dalam organisasi. Aturan-aturan ini membuat karakter bagi organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi secara implisit dapat membentuk mentalitas pekerja dalam bekerja, bertindak, dan bertanggung jawab atas tugas yang dimiliki. Artinya, perilaku representatif juga dapat menjadi gambaran kepribadian sosial dalam organisasi.

Habib *et al.* (2014: 215) menerangkan bahwa budaya organisasi umumnya tercipta sesuai dengan kemajuan yang dibuat oleh organisasi. Lebih lanjut Susmiati dan Sudarma (2015:80) menambahkan bahwa budaya organisasi diturunkan antar zaman. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Nilai-nilai dalam budaya dapat meningkat atau menurun seiring dengan penyesuaian organisasi terhadap perubahan yang terjadi.

Pada korelasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja, didapati beberapa temuan penelitian sebelumnya yang menggambarkan adanya keterhubungan keduanya. Penelitian Salain *et al.* (2021:66) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa keuangan

swasta di Denpasar, Bali. Pada penelitian tersebut dijelaskan jika budaya organisasi bukan hanya sebagai kewajiban untuk berkomitmen kepada perusahaan saja, tetapi sebagai keyakinan yang dianut oleh karyawan dan harus dilaksanakan dengan baik sebagai identitas serta nilai kepercayaan diri dalam bekerja.

Hasil temuan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Sudaryana (2021:27) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. Dari penelitian ini disebutkan bahwa dengan adanya budaya absensi vertikal membuat karyawan menjadi lebih disiplin dalam bekerja.

Hasil yang berbeda dengan temuan sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Theresia *et al.* (2018:9) menemukan jika budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen atau karyawan. Temuan tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Pawirosumarto *et al.* (2017:1347) yang kembali menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Parador Hotels dan Resort, Indonesia. Perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut, menjadi dasar melakukan pengujian ulang variabel terkait pada penelitian ini.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja ialah motivasi karyawan. Disebutkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rizwan *et al* (2014:36) bahwa motivasi mempengaruhi tingkat baik atau buruknya kinerja yang dimiliki. Oleh sebab itu, motivasi erat kaitannya dengan bagaimana sikap karyawan dalam bekerja serta berperilaku dalam perusahaan. Hal tadi dikuatkan oleh penelitian Omollo (2015:88) yang menyatakan ketika karyawan mempunyai motivasi yang baik bisa berdampak dengan meningkatnya *skill* sebagai akibatnya kerjanya maksimal dan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

Riset yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam menguji korelasi kedua variabel tersebut menghasilkan temuan yang menarik. Riset yang dilakukan Al-Hawary & Banat (2017:54) memperoleh temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil mempunyai imbas signifikan di kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Paais & Pattiruhu (2020:579) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini pula disebutkan bahwa karyawan adalah aset berharga yang

wajib dijaga oleh perusahaan atau organisasi sebab karyawan ialah ujung tombak pada proses produksi.

Terlepas dari temuan adanya keterhubungan variabel motivasi terhadap kinerja, terdapat pula temuan yang memberikan hasil tidak selaras. Katiandagho *et al.* (2014:1601) pada risetnya menemukan bahwa motivasi tidak memiliki efek signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan riset yang dilakukan oleh Inaray *et al.* (2016:469) yang mengatakan bahwa terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan *research gap* penelitian terdahulu di atas, peneliti menjadikannya sebagai dasar untuk melakukan penelitian ulang keterhubungan variabel terkait.

Faktor selanjutnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan ialah kepuasan kerja. “Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan munculnya perasaan atau emosi positif terhadap pekerjaannya” (Oshagbemi, 2012:108). Adapun hal tersebut muncul sebagai akibat dari tercukupinya harapan pekerja pada segala sesuatu ihwal pekerjaan. Begitu juga dalam George (2015:317) “kepuasan kerja dialami oleh karyawan yang merasa puas menggunakan dukungan perusahaan terhadap karyawan pada segala hal”. Artinya, karyawan akan melakukan evaluasi terhadap tanggung jawab kerjanya serta budaya organisasi apakah sejalan dengan harapan yang dimilikinya.

Pengujian keterhubungan variabel kepuasan terhadap kinerja telah dilakukan guna mengetahui hubungan keduanya. Riset oleh Ja'faru *et al.* (2014:606) memperlihatkan jika rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya butuh dipelihara guna terus menaikkan kinerja yang dimiliki karyawan. Salah satu indikasi karyawan mengalami kepuasan kerja ialah dengan munculnya perasaan bahagia dengan pekerjaan yang dimilikinya. Kecenderungan karyawan dengan rasa kepuasan kerja menyebabkan hasil kerja yang memuaskan bagi organisasi. Penemuan tersebut selaras dengan riset yang dilakukan oleh Noor *et al.* (2016:14) yang menampilkan kepuasan kerja berdampak positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya itu, kepuasan kerja memiliki keterhubungan dengan budaya organisasi. Alvi *et al.* (2014:36) menyebutkan pada penelitiannya jika salah satu elemen bernilai yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yakni budaya

organisasi. Di penelitiannya, dipaparkan kalau budaya organisasi yang saling menunjang dan budaya organisasi yang birokratis mempunyai akibat signifikan sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan sektor kimia di Pakistan. Riset Tsai (2011:7) pula melaporkan jika kepuasan kerja perawat di rumah sakit Taiwan memiliki korelasi positif dengan budaya organisasi. Hasil riset tadi didukung oleh riset Mengenci (2015:521) yang kembali menegaskan kalau salah satu aspek krusial yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yakni budaya organisasi.

Tidak hanya budaya organisasi, motivasi juga mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja. Sebagian riset sudah dilakukan guna mengenali dampak motivasi terhadap kepuasan kerja. Salah satunya yakni riset Putra dan Frianto (2013:377) yang menuturkan motivasi baik secara intrinsik serta ekstrinsik mempunyai pengaruh kuat di kepuasan kerja karyawan bagian sumber daya manusia pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Terlebih lagi, riset berasal Brahmasari dan Suprayetno (2008:124) menerangkan kepuasan kerja bisa memediasi akibat dari motivasi kerja pada kinerja. Hasil riset tersebut menampilkan motivasi kerja tidak dapat mempengaruhi secara langsung pada kinerja bila tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Ditemukannya keterhubungan antar variabel terkait merupakan fondasi untuk menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja dalam riset ini.

Objek dalam penelitian ini adalah PG. Kebun Agung yang merupakan pabrik gula yang berlokasi pada Jalan Raya Kebonagung, Sonosari, Kebonagung, Kec. Pakisaji, Malang. Adapun perusahaan ini memiliki visi yaitu “mewujudkan perusahaan yang bergerak dalam industri gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan petani sebagai mitra kerja, karyawan, pemegang saham dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya”. Untuk misi perusahaan ini adalah “mengembangkan bisnis industri gula dari yang sekarang ada melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro

industri non gula berdasarkan prinsip-prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan finansial”.

Terdapat temuan penelitian yang telah dilakukan pada objek terkait, dalam hal ini pada PG. Kebon Agung Malang dengan variabel yang sama menemukan hasil bahwa baik variabel budaya organisasi maupun motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Ashari (2019:205) yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian halnya pada variabel motivasi kerja, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disebutkan dalam penelitian bahwa baik budaya organisasi dan motivasi yang terbentuk pada PG. Kebon Agung Malang sangat baik, sehingga dapat membuat kinerja karyawan meningkat.

PG Kebon Agung menerapkan budaya kerja mengutamakan keselamatan dalam bekerja. Perusahaan menyadari akan bahaya yang ditimbulkan dari penggunaan mesin-mesin dalam operasionalnya, sehingga PG Kebon Agung menetapkan aturan untuk mewajibkan seluruh karyawannya ketika memasuki area produksi harus sudah dilengkapi dengan alat pelindung diri (APD) meliputi helm, tutup telinga bagi bagian tertentu yang memang bising, dan sepatu boots. Perusahaan menyadari akan pentingnya peran karyawan dalam produksi, sehingga perusahaan semaksimal mungkin untuk memberikan perlindungan kepada karyawan dari berbagai insiden yang dapat timbul hingga mencapai *zero accident*. Selain itu, dalam menunjang kinerja karyawan dalam hal produksi terutama pada proses giling, PG Kebon Agung menyadari bahwa selama ini ketika tiba masa giling, banyak truk-truk yang mengantri panjang untuk proses pendataan truk tebu karena lamanya proses pendataan, hingga perusahaan berinovasi dengan menghadirkan aplikasi E-SPTA (Surat Perintah Tebang Angkut Elektronik), dengan hadirnya inovasi ini, dapat memudahkan dan menghadirkan efisiensi dalam pendataan sehingga mempercepat proses yang ada. Dalam meningkatkan dan menjaga motivasi karyawan dalam bekerja, PG Kebon Agung memberikan kenaikan gaji pokok berkala dan kenaikan pangkat atau jabatan bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, sedangkan untuk kepuasan kerja karyawan, PG Kebon Agung memberikan fasilitas yang cukup baik, yakni disediakannya rumah



dinas bagi karyawan tetap, dan tunjangan sewa rumah, listrik, air, bagi karyawan yang tidak mendapatkan rumah dinas.

Berdasarkan data-data dan temuan di atas, kiranya peneliti tertarik untuk meneliti pada salah satu pabrik penghasil gula yang terdapat di Kabupaten Malang, yakni PG Kebon Agung Malang. Adapun judul dari penelitian ini adalah Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang menghendaki adanya hasil. Agar hasil yang dikehendaki dapat dicapai, sehingga perlu menetapkan suatu tujuan. Tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan karya ilmiah dalam bentuk skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan
2. Memberikan penjelasan empiris mengenai variabel terkait terhadap kinerja karyawan pada perusahaan
3. Memberikan bukti empiris tentang peran kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan
4. Sebagai bahan penelitian yang dapat dilanjutkan dan dikembangkan dalam penelitian yang sejenis dan/atau penelitian lainnya yang masih berkorelasi.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan perusahaan terutama peningkatan kinerja karyawan.
2. Sebagai bahan informasi bagi pimpinan khususnya PG. Kebon Agung Malang, bahwa budaya organisasi dan motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nines Intan Novianti, Naili Farida & Widiartanto (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan Pt. BPR Artha Mukti Santosa Semarang)	<b>Variabel Endogen:</b> Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)  <b>Variabel Eksogen:</b> Budaya Organisasi (X1) Motivasi Kerja (X2)	Regresi Berganda dan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Suharno Pawirosu marto, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan (2017)	<i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i>	<b>Variable Endogen:</b> <i>Job Satisfaction</i> (Y1) <i>Employee Performance</i> (Y2) <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Work Environment</i> (X1) <i>Leadership Style</i> (X2) <i>Organizational Culture</i> (X3)	<i>Descriptive Statistics and SEM-Partial Least Square with IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) and WarpPLS 3.0</i>	1. Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

					<p>terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Kepuasan kerja tidak memberikan efek yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan bukan variabel mediasi.</p>
3.	Sulieman Ibraheem Shelash al-Hawary and Nidaa Abed el-Fattah Banat (2017)	<i>Impact of Motivation on Job Performance of Nursing Staff in Private Hospitals in Jordan</i>	<p><b>Variabel Endogen:</b> <i>Job Performane</i> (Y)</p> <p><b>Variabel Eksogen:</b> <i>Motivation</i> (X)</p>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Motivasi secara materiil dan non materiil memiliki pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan.
4.	Linda Theresia, A. H. Lahuddin, Gadih Ranti, and Ramon Bangun (2018)	<i>The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees</i>	<p><b>Variabel Endogen:</b> <i>Performanc e Lecturer / Employees</i> (Y)</p> <p><b>Variabel Eksogen:</b> <i>Culture</i> (X1) <i>Job Satisfaction</i> (X2) <i>Motivation</i> (X3)</p>	<i>Descriptive Analysis, and Multivariate Regression Analysis with Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<p>1. Budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen / karyawan.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen / karyawan.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap</p>

					kinerja dosen / karyawan.
5.	Dwi Danesty Deccasari (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang.	<b>Variabel Endogen:</b> Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2) <b>Variabel Eksogen:</b> Budaya Organisasi (X1) Motivasi (X2)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Ferdy Kurniawan, Erlina, dan Nova Mardiana (2019)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	<b>Variabel Endogen:</b> Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2) <b>Variabel Eksogen:</b> Budaya Organisasi (X1) Motivasi (X2)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	1. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi.
7.	Maartje Paais, and Jozef R. Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Satisfaction</i> (Y1) <i>Employee Performance</i> (Y2) <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Motivation</i> (X1) <i>Leadership</i> (X2)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) on Amos	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

			<i>Organizational Culture</i> (X3)		
8.	Lutfi Bisri Ashari (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PG. Kebon Agung.	<b>Variabel Endogen:</b> Motivasi (Y1) Kinerja Karyawan (Y2) <b>Variabel Eksogen:</b> Kompensasi (X1) Budaya Organisasi (X2)	<i>Path analysis</i> (analisis jalur)	Keseluruhan variabel bebas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Muhammad Ridlwan, Dian Alfi Purwandari, dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2021)	<i>The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction</i>	<b>Variable Endogen:</b> <i>Employee Performance</i> (Y1) <i>Job Satisfaction</i> (Y2) <b>Variable Eksogen:</b> <i>Situasional Leadership</i> (X1) <i>Organizational Culture</i> (X2)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) <i>with Lisrel Software</i>	1. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Pratami Harijanti, Tina Melinda, and Denphara	<i>The Effect of Leadership, Motivation, and Organizational Culture on</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Path Analysis</i>	1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap

	nto Agung Krisprima ndoyo (2021)	<i>the Performance of Employees of PT X.</i>	<b>Variabel Eksogen:</b> <i>Leadership (X1)</i> <i>Motivation (X2)</i> <i>Organizational Culture (X3)</i>		kinerja pegawai. 2. Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
11.	Suwaldiyna (2021)	<i>The Increasing of Employee Performance Through Discipline, Motivation, and Organizational Culture</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i> <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Discipline (X1)</i> <i>Motivation (X2)</i> <i>Organizational Culture (X3)</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	1. Disiplin, motivasi dan budaya organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Swadaya Graha. 2. Disiplin, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Swadaya Graha.
12.	Yohanes Mario Vianney Imansach and David Sukardi Kodrat (2021)	<i>The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Compensation on Employee Performance</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i> <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Leadership Style (X1)</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Baliwong Indonesia.

		<i>at PT Baliwong Indonesia</i>	<i>Organizational Culture (X2) Compensation (X3)</i>		2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Baliwong Indonesia. 1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Baliwong Indonesia.
13.	Yayan Sudaryana (2021)	<i>Effect of Competence, Organizational Culture, and Motivation towards Employee Performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills.</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i> <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Competence (X1) Organizational Culture (X2) Motivation (X3)</i>	<i>Regression Analysis</i>	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh



					Tangguh Sandang Mills di Bandung.
14.	Mohamad Sukri, Bambang Heru Purwanto, Rully Indrawan (2021)	<i>Work Motivation and Organizational Culture in Improving Employee Performance of National Primary Cooperative Companies</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i> <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Work Motivation (X1)</i> <i>Organizational Culture (X2)</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan koperasi.
15.	Putu Pradiva Putra Salain, Putu Agus Eka Rismawan, I Gede Rihayana, Nyoman Resa Adhika dan Daniel Manek (2021)	<i>Effect Leadership, Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance at Private Financial Services Companies in Denpasar City During The Covid-19 Pandemic.</i>	<b>Variabel Endogen:</b> <i>Employee Performance (Y)</i> <b>Variabel Eksogen:</b> <i>Leadership (X1)</i> <i>Organizational Culture (X2)</i> <i>Information Technology (X3)</i>	<i>Path Analysis (Analisis Jalur)</i>	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.2** Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang.

No .	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Nines Intan Novianti, Naili Farida &	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis	Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda dan

	Widiartanto (2015)	Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan Pt. BPR Artha Mukti Santosa Semarang)	penelitian <i>explanatory research</i> .  Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran likert.	analisis jalur ( <i>path analysis</i> )  Menggunakan aplikasi SPSS dalam melakukan pengolahan data
2.	Linda Theresia, A. H. Lahuddin, Gadih Ranti, and Ramon Bangun (2018)	<i>The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees</i>	Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan <i>structural equation modelling</i> .	Menggunakan aplikasi AMOS dalam melakukan analisis SEM.
3.	Dwi Danesty Deccasari (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang.	Menggunakan jenis penelitian <i>explanatory research</i> .	Teknik analisis menggunakan <i>path analysis</i> (analisis jalur).  Teknik pengambilan sampel dengan <i>purposive sampling</i> .
4.	Ferdy Kurniawan, Erlina, dan Nova Mardiana (2019)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian <i>explanatory research</i> .	Teknik analisis menggunakan analisis jalur ( <i>path analysis</i> )  Menggunakan aplikasi SPSS dalam melakukan olah data.
5.	Mohamad Sukri, Bambang Heru Purwanto, Rully	<i>Work Motivation and Organizational Culture in Improving Employee Performance of National Primary</i>	Menggunakan rumus slovin dalam penentuan besaran sampel.	Menggunakan teknik analisis regresi berganda.

	Indrawan (2021)	<i>Cooperative Companies</i>	Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian <i>explanatory research</i> .	
--	-----------------	------------------------------	---	--

Perbandingan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan terlihat pada tabel di atas. Di mana terdapat beberapa persamaan dan juga perbedaan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Novianti *et al.* (2015) memperlihatkan bahwa terdapatnya kesamaan pada pendekatan penelitian dan jenis penelitian yang digunakan, yakni kuantitatif dan *explanatory research*. Adapun perbedaannya yaitu terletak pada teknik analisis yang dipergunakan. Di mana pada penelitian tersebut menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan memanfaatkan aplikasi SPSS dalam pengolahan datanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Theresia *et al.* (2018) mempunyai kesamaan yakni pada analisis data menggunakan statistik deskriptif dalam menguraikan jawaban responden yang kemudian diinterpretasikan ke dalam skala likert dan kemudian dilakukan analisis dengan *structural equation modelling*. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada aplikasi yang dipergunakan peneliti dalam melakukan analisis, yakni aplikasi Amos.

Penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) memiliki kesamaan dengan penelitian ini, di mana persamaannya terletak pada jenis penelitian yaitu *explanatory research*. Adapun perbedaannya yaitu pada teknik pengambilan sampel di mana pada penelitian tersebut menggunakan teknik *purposive sampling* dengan karakteristik atau ciri responden tertentu. Kemudian perbedaan selanjutnya terletak pada teknik analisis yang dipergunakan, yaitu menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian juga dengan variabel yang sama, seperti pada penelitian Kurniawan *et al.* (2019) yang mempunyai kesamaan yakni pendekatan dan jenis penelitian, kuantitatif dan *explanatory reseacrh*. Perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan, di mana pada penelitian

tersebut menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan aplikasi SPSS dalam melakukan olah data.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukri (2021) juga terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada pendekatan penelitian yakni kuantitatif dan jenis penelitian *explanatory research*. Dalam penentuan besaran jumlah sampel juga terdapat persamaan yaitu menggunakan rumus slovin. Adapun perbedaannya yaitu dalam teknik analisisnya menggunakan analisis regresi berganda.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Budaya Organisasi**

#### **2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Nam & Kim (2016:1107) “budaya organisasi adalah sebuah bentuk budaya yang telah sesuai dengan tujuan organisasi yang terbentuk dari sikap saling berbagi banyak hal yang terdiri dari nilai-nilai, ide, prinsip, dan filosofi”. Perihal tersebut artinya organisasi terselip kelainan ragam kepribadian ataupun pemikiran dalam diri karyawan yang wajib diselaraskan baik dengan nilai- nilai ataupun ketentuan yang tercantum di dalam budaya organisasi. Aramina (2015:771) menerangkan jika budaya organisasi dapat mempengaruhi daya guna serta kinerja organisasi. Sehingga bisa dikatakan, dengan *organizational culture* yang baik bisa mengoptimalkan kinerja karyawan serta organisasi dan sebaliknya.

Ali *et al.* (2016:388) mengatakan jika pada saat suasana serta keadaan di dalam organisasi alami ambiguitas, budaya organisasi bisa sebagai pedoman untuk perilaku, pemikiran, dan keyakinan karyawan. An & Kang (2016:235) pula menerangkan jika budaya organisasi bisa jadi perlengkapan guna menghindari perilaku- perilaku yang menyimpang. Maksudnya, budaya organisasi bisa berperan selaku alat guna mengendalikan sikap karyawan di dalam serta di luar organisasi.

Iljins *et al.* (2015:945) menerangkan budaya organisasi ialah suatu hal yang kompleks berisikan struktur serta norma yang menuntun dan memforsir sikap karyawan. Perihal tersebut terkait pada aturan-aturan yang tercantum di dalam budaya organisasi serta bertabiat dipatuhi oleh karyawan. Walaupun demikian, budaya organisasi bisa mempengaruhi karyawan guna senantiasa berkinerja optimal serta berikan kontribusi untuk organisasi (Hartmann, 2006:160).

Maksudnya, organisasi perlu menghasilkan budaya positif sehingga bisa memunculkan atmosfer kerja positif juga.

Supaya budaya organisasi berjalan dengan baik, organisasi sangat butuh mendesak karyawan saling berhubungan demi terciptanya suatu pertukaran pengetahuan guna memacu tercapainya tujuan perusahaan. Saling bertukar kepala serta komentar sebagai awal mula terciptanya suatu pertukaran pengetahuan. Tetapi, tiap tujuan perusahaan berbeda dengan perusahaan yang lain sehingga budaya organisasinya juga berbeda (Koesmono, 2005:167). Perihal tersebut pula disebabkan visi masing-masing organisasi berbeda, dengan kata lain tiap visi organisasi bisa jadi bawah untuk budaya organisasi.

Widodo (2010:19) menegaskan jika budaya organisasi memunculkan karakteristik khas sendiri untuk organisasi. Tentang tersebut disebabkan budaya organisasi berikan identitas bagi pekerja kala berada di luar organisasi. Sejalan dengan itu, Shandy (2013:209) menerangkan budaya organisasi ialah pembuat serta penentu 16 identitas anggota organisasi. Oleh sebab itu, baik buruknya cerminan organisasi bergantung pada bagaimana budaya organisasi itu sendiri.

Bersumber pada beberapa definisi yang ada, sehingga bisa disimpulkan jika budaya organisasi ialah suatu tatanan, nilai-nilai, norma, ketentuan, keyakinan yang mengikat serta jadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja serta berperilaku.

#### 2.2.1.2 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Berpedoman pada Hartnel *et al.* (2011:679) disebutkan bahwa ada beberapa macam budaya organisasi, yakni:

1. Budaya hierarkis

Suatu budaya dengan struktur aturan kerja yang jelas dan wajib dipatuhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Budaya klan

Budaya kerja yang terkesan bersifat kekeluargaan dengan menciptakan suasana menyenangkan dari perilaku silih berbagi dalam tugas kerja maupun di luar tugas kerja.

3. Budaya pasar

Budaya yang menitikberatkan atau berfokus pada hasil, yang mana tujuan utamanya ialah karyawan mampu merampungkan pekerjaan dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya pada perusahaan.

#### 4. Budaya birokrasi

Sebuah budaya yang bersifat berubah-ubah, dan kemauan dalam mengambil risiko, memperoleh keuntungan, dan berorientasi pada pengembangan kreativitas karyawan.

### 2.2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (1999:288) menyebutkan bahwa budaya organisasi tersusun ke dalam beberapa dimensi, yakni:

#### 1. Jarak kekuasaan

Aspek ini berhubungan dengan berbagai jawaban atas persoalan ketidakseimbangan manusia.

#### 2. Penghindaran ketidakpastian

Berkaitan dengan cara yang dipakai pada level tatanan organisasi dalam menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

#### 3. Individualisme dan kolektivisme

Kualitas asosiasi dengan individualisme dan kolektivisme terlihat dari sejauh mana orang-orang tergabung dalam asosiasi.

#### 4. Maskulinitas dan feminitas

Maskulinitas berkaitan dengan pembagian peran antar jenis kelamin yang berbeda. Sedangkan feminisme berkaitan dengan *important value about life*.

### 2.2.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Denison & Mishra (1995:216) menyebutkan setidaknya terdapat empat indikator dalam budaya organisasi, yaitu:

#### 1. Penyesuaian

Kemampuan dalam beradaptasi untuk menghadapi dan bereaksi atas perubahan yang terjadi di tatanan organisasi.

#### 2. Keterlibatan

Perasaan emosional karyawan dalam menyikapi keterikatan diri dengan organisasi.

#### 3. Tujuan

Pemahaman atas visi, misi, dan tujuan organisasi baik jangka pendek atau jangka panjang.

#### 4. Konsistensi

Tingkat kemantapan dan ketetapan karyawan dalam memegang nilai, norma, dan aturan yang berlaku dalam organisasi.

### 2.2.2 Motivasi

#### 1.2.2.1 Pengertian Motivasi

Iriani (2010:562) menjelaskan bahwa motivasi ialah pekerjaan atau usaha individu dalam mencapai tujuan secara efektif yang dipengaruhi dengan adanya kebutuhan. Kebutuhan adalah sesuatu yang harus dipenuhi di mana seorang individu akan tergerak untuk secara efektif mencukupi kebutuhan itu. Ali *et al.* (2016:300) menambahkan bahwa umumnya motivasi bersumber pada dua hal, yakni motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik ialah perasaan yang dimiliki individu yang bersumber pada dalam diri individu itu sendiri baik karena rasa keingintahuan, ketertarikan, atau bahkan rasa tertantang mencoba hal baru, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah kemauan yang disebabkan adanya peran serta faktor dari luar individu itu sendiri. Permasari (2013:2) menjelaskan bahwa organisasi sebenarnya harus terus memberikan motivasi pada karyawan guna menggapai tujuan organisasi. Hal ini tidak terlepas karena karyawan adalah pemeran dalam proses penyusunan rencana organisasi dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan. Lambrou *et al.* (2010:1) menambahkan “motivasi menentukan bagaimana karyawan bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Perilaku tersebut dapat memengaruhi tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu untuk mengelola dan mengarahkan motivasi dan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi”.

#### 1.2.2.2 Faktor-Faktor Motivasi

Anyim & Chidi (2012:34) menjelaskan bahwa motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi:

##### 1. Faktor keuangan:

###### a. Upah

Upah merupakan hal yang dinilai penting oleh karyawan karena berkaitan dengan seberapa sepadannya hasil yang ia terima atas beban kerja atau tanggung jawab tugas yang dimilikinya pada organisasi.

b. Bonus

Bonus adalah imbalan di luar gaji yang diperoleh karyawan atas pencapaiannya dalam organisasi, baik karena prestasi, kinerja melebihi target, dan lain-lain.

c. Insentif

Insentif merupakan tunjangan yang diterima oleh karyawan yang meliputi tunjangan transportasi, tunjangan pensiun, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya.

d. Insentif khusus individu

Insentif yang dialokasikan khusus terhadap individu atas kontribusinya pada perusahaan.

2. Faktor non-finansial yang terdiri dari:

a. Status atau jabatan dalam pekerjaan

Status atau jabatan mempunyai peranan penting pada karyawan, karena berkaitan dengan kekuasaan dan kedudukan yang dimilikinya pada suatu organisasi. Sehingga dapat memberikan semangat dalam bekerja untuk memperoleh status dan jabatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya.

b. Penghargaan dan pengakuan

Setiap pencapaian atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan pada organisasi perlu untuk diberikan sebuah apresiasi berupa pengakuan atau penghargaan dari *top management*. Dengan hal ini, karyawan akan terus senantiasa terpacu memberikan kontribusi-kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

c. Delegasi wewenang

Delegasi kekuasaan ini diharapkan dapat memberikan kepastian bagi pekerja untuk terangsang dalam melakukan pekerjaannya. Bersamaan dengan pembagian kekuasaan, pelaksana tugas akan merasa bahwa kapasitas dan keterampilan mereka dalam menunaikan pekerjaan dan kewajiban telah diakui dan dihargai.



d. Kondisi dalam pekerjaan

Kondisi dalam pekerjaan ini berkaitan dengan bagaimana lingkungan tempat karyawan tersebut bekerja. Perusahaan dalam hal ini perlu menyediakan sarana-prasarana kerja yang memadai, seperti adanya pendingin ruangan, tempat beristirahat, lingkungan kerja nyaman, dan lain sebagainya.

e. Keamanan dalam pekerjaan

Keamanan dalam pekerjaan berkaitan dengan jaminan apa yang diberikan oleh organisasi pada karyawan atas ketidakpastian dalam dunia kerja, misal adanya bantuan kesehatan apabila terjadi kecelakaan kerja.

f. Partisipasi karyawan

Partisipasi karyawan dalam hal ini ialah organisasi perlu berperan aktif dalam pelibatan karyawan pada acara-acara kantor, pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

g. Hubungan yang harmonis dan ramah dengan rekan sekerja

Hal ini berkaitan dengan lingkungan kerja antar sesama karyawan.

#### 1.2.2.3 Dimensi Motivasi

Tania & Sutanto (2013:2) menyebutkan bahwa motivasi dapat diukur berdasarkan dimensi-dimensinya, yaitu:

1. Dimensi arah perilaku

Motivasi dapat dikatakan sebagai sebuah dorongan secara psikologis kepada seorang individu yang kemudian menentukan bagaimana perilakunya dalam organisasi.

2. Dimensi tingkat usaha

Motivasi dapat digambarkan sebagai bentuk usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan maupun dalam mencapai tujuan tertentu.

3. Dimensi tingkat kegigihan

Motivasi dapat diartikan sebagai bentuk kegigihan seorang individu ketika menghadapi masalah tertentu.

#### 1.2.2.4 Indikator Motivasi

Menurut Robbins dan Marry (2010:110) Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Asumsi negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang

perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai untuk bekerja, jika mempunyai pilihan dia cenderung memilih untuk menghindarinya dan bermalas-malasan.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan, harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja giat. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Menurut teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

Berlandaskan teori di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa secara garis besar indikator daripada teori ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi eksternal dari atasan atau atasan terhadap bawahan
2. Motivasi internal karyawan atau pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

### 1.2.3 Kepuasan Kerja

#### 1.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja menurut Luthans (2006:243), adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Temuan tersebut dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhurup *et al.* (2016:488) yang menyebutkan bahwa perasaan emosi positif karyawan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Oleh hal tersebut, ketika karyawan merasakan terpenuhinya kepuasan dalam melakukan tanggung jawab kerja maka emosi positif tersebut akan muncul pada karyawan yang bersangkutan.

Intan & Abdul (2016:490) menjelaskan bahwa cara efektif memotivasi karyawan dalam bekerja ialah dengan menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Rasa puas karyawan atas pekerjaan akan memicu perasaan bahagia dan senang sehingga akan menimbulkan motivasi dalam diri yang kemudian berdampak pada hasil kerja yang maksimal. Adapun cara mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan tercermin dari bagaimana sikapnya dalam bereaksi atas situasi dan kondisi dalam pekerjaan. Artinya, ada berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Necla, 2015:132).

Shahmohammadi (2015:248) menyebutkan pengalaman karyawan dalam melakukan evaluasi atas pekerjaannya melandasi rasa kepuasan kerja yang berdampak pada kesehatan mental dan fisik karyawan. Artinya, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan berpengaruh pada emosi yang mempunyai dampak pada organisasi karena berhubungan dengan kinerja.

Menurut Ibrahim *et al.* (2014:315) kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus di stimulus karena dengan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan dengan sukarela akan berupaya dan berusaha lebih dalam pekerjaannya. Hal ini tentunya memberi dampak bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Murtin & Srimulyani (2013:11) menyebutkan bahwa kepuasan kerja erat hubungannya dengan keinginan dan kebutuhan karyawan. Hal

tersebut berarti ketika keinginan dan kebutuhan karyawan di dalam bekerja terpenuhi, secara otomatis dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Merujuk pada beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan kepuasan kerja ialah rasa terpenuhinya harapan karyawan atas kerja yang dimilikinya yang mana secara langsung dapat berdampak pada emosi karyawan.

### 1.2.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins dan Judge, 2008:206). Kepuasan kerja pegawai menurut Hariandja (2002:291) dapat dilihat bahwa “pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti melakukan interaksi dengan teman sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai”

Adapun Aziri (2011:81) menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Sifat dan pekerjaan

Kepuasan kerja dapat terpenuhi apabila pekerjaan yang dimiliki karyawan terdapat keanekaragaman jenis, kebebasan, tantangan, dan bidang yang membutuhkan *skills* dan keahlian karyawan.

2. Kompensasi

Kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan apabila besarnya sebanding dengan harapan yang dimiliki oleh karyawan atas beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

3. Kesempatan untuk maju dan berkembang

Pada dasarnya karyawan menyukai pekerjaan yang memberikannya kesempatan untuk dapat maju dan berkembang.

4. Manajemen

Kepuasan kerja dapat di stimulus melalui kebijakan manajemen yang memprioritaskan sumber daya manusia.

5. Kelompok kerja

Kelompok kerja erat kaitannya dengan bagaimana rekan kerja dalam memandang satu sama lain.

#### 6. Kondisi kerja

Kondisi kerja mampu memberikan kepuasan bagi karyawan apabila suasana yang terbangun di dalam perusahaan sangat positif.

#### 1.2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Islam *et al.* (2012:39) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat sembilan dimensi pada kepuasan kerja, yakni meliputi:

##### 1. Koordinasi dan fasilitas yang diberikan

Salah satu dimensi penting pada kepuasan kerja adalah terdapatnya fasilitas kerja yang mendukung dan koordinasi atau komunikasi yang terjalin baik antar sesama karyawan ataupun atasan.

##### 2. Kompensasi dan kesempatan di masa depan

Pemberian kompensasi yang adil dan mendapat kesempatan akan pengembangan diri merupakan bagian dari kepuasan kerja.

##### 3. Visi organisasi

Visi organisasi dalam jangka panjang maupun pendek harus terurai secara realistis karena dapat memengaruhi kepuasan kerja. Disamping itu, visi organisasi harus terstruktur secara sistematis dengan dilengkapi langkah konkrit dalam mencapainya.

##### 4. Proses pekerjaan

Proses pekerjaan berhubungan dengan pemanfaatan keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, pemberian beragam jenis tugas dalam pekerjaan, wewenang, serta timbal balik akan membuat karyawan tidak merasakan bosan sehingga dalam penyelesaiannya akan memberikan karyawan kepuasan dalam bekerja.

##### 5. Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah syarat penting karyawan dalam bekerja. Ini adalah jenis perbaikan diri ketika dihadapkan dengan permintaan pekerjaan yang berubah. Ketika karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan detail pekerjaan, pekerja mengalami kepuasan kerja.

##### 6. Hubungan dengan rekan sekerja

Di dalam organisasi bukan hanya soal pekerjaan, namun terdapat juga kehidupan sosial di dalamnya, di mana berkaitan dengan kehidupan sosialisasi antar rekan kerja. Hubungan harmonis sangat penting demi terciptanya suasana kerja menyenangkan yang dapat menyebabkan kepuasan kerja.

#### 7. Kebijakan asuransi dan kesehatan

Kebijakan asuransi dan kesehatan merupakan wujud nyata dari penerapan K3 yang wajib dilaksanakan oleh organisasi. Hal ini menyangkut keamanan dan jaminan yang diperoleh karyawan atas risiko kerja yang dimilikinya. Dengan adanya hal ini, karyawan senantiasa merasakan aman karena memiliki garansi atas asuransi kesehatan dalam kerjanya, sehingga mampu menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

#### 8. Strategi organisasi

Strategi yang dijalankan oleh organisasi dalam mencapai target merupakan aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karena hal ini berkaitan dengan tingkah laku karyawan dalam mengimplementasikan strategi-strategi tersebut dalam organisasi.

#### 9. Kebijakan pensiun

Kebijakan pensiun berkaitan dengan jaminan yang diberikan oleh organisasi bagi karyawan ketika memasuki masa pensiun. Hal ini dipandang sebagai timbal balik organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan karyawan selama masa kerja.

### 1.2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006:244-245) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Pada dasarnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja ketika mereka mendapatkan tugas yang sesuai dengan *passion* serta keahliannya.

#### 2. Gaji atau imbalan yang dirasakan adil

Gaji atau imbalan yang berbentuk materi merupakan kebutuhan pokok karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Gaji atau imbalan dapat mempengaruhi kepuasan kerja apabila harapan yang dimiliki oleh karyawan terhadap besaran gaji atau imbalan sesuai dengan kenyataan. Karyawan

menginginkan imbal hasil yang sepadan dengan hasil kerja yang telah mereka berikan terhadap perusahaan.

### 3. Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Menyangkut kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi dan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, serta proses kenaikan jabatan terbuka atau kurang terbuka. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

### 4. Supervisi atasan

Supervisi terbagi ke dalam dua dimensi, yakni *employee centered* dan partisipasi. *Employee centered* merupakan interaksi yang terjadi antara supervisor dengan karyawan. Interaksi ini berhubungan dengan bagaimana supervisor memeriksa kondisi karyawan dalam melakukan tugas, memberikan saran dan bantuan, serta berkomunikasi dalam personal ataupun resmi. Dimensi kedua dalam supervisi adalah partisipasi yang dapat terlihat dari cara supervisor melibatkan karyawan dalam beberapa pengambilan keputusan.

### 5. Rekan kerja

Sumber dukungan, rasa nyaman, saran atas persoalan, dan bantuan atas pekerjaan merupakan fungsi dari adanya rekan kerja. Lingkungan kerja yang harmonis serta kooperatif memengaruhi kepuasan kerja.

### 6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja mampu memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Apabila kondisi di tempat kerja itu nyaman (bersih, sejuk, tenang) akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, jika kondisi kerja buruk (kotor, panas, berisik) akan menurunkan kepuasan kerja.

## 1.2.4 Kinerja Karyawan

### 1.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Hakikatnya, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi, karyawan merupakan ujung tombak atau garda depan yang sangat diperhitungkan oleh organisasi (Ghani *et al.* 2016:47). Beragam cara ditempuh organisasi dalam rangka menjaga kinerja karyawan agar senantiasa tetap prima. Hatane (2015:621)

menyebutkan secara umum salah satu cara dalam melihat kinerja karyawan adalah dengan *output* yang dihasilkan. Umumnya, kinerja karyawan dilihat dari tolak ukur kualitas serta kuantitas *output*.

Mathis dan Jackson (2011:78), menyebutkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Indikator penilaian kinerja menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembandingan kinerja (*benchmark*), dengan acuan/indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas, dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

Robbins (2003:218) menyebutkan jika *ability*, *motivation*, dan *opportunity* merupakan gabungan dari kinerja karyawan. *Ability* ialah kapabilitas seorang karyawan dalam memaksimalkan hasil dengan sumber daya yang dimiliki. *Motivation* ialah kemauan atau dorongan yang dimiliki karyawan dalam menuntaskan tugas secara optimal. *Opportunity* ialah pemanfaatan peluang atas kesempatan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Merujuk atas beberapa penjelasan tersebut, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil capaian atau kontribusi yang diberikan karyawan atas pekerjaan yang dimiliki. Capaian dan kontribusi itu sangat penting bagi perusahaan untuk dapat terus berkembang dan memenangkan persaingan dengan perusahaan lain.

#### 1.2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Siagian (2002:124) menjelaskan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Adapun menurut Handoko (2001:193) kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

##### 1. Motivasi

Motivasi ialah dorongan yang dimiliki manusia untuk melakukan sesuatu dikarenakan adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut berkaitan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

##### 2. Kepuasan kerja



Kepuasan kerja merefleksikan perasaan karyawan pada pekerjaannya. Hal ini berhubungan dengan sikap positif seseorang dalam bekerja.

### 3. Tingkat stres

Stres ialah ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Tingkat stres yang berlebihan dapat mengganggu seseorang dalam pelaksanaan tugas dan kerjanya.

### 4. Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja adalah keadaan di mana lingkungan tempat karyawan bekerja, apakah nyaman, sejuk, pencahayaan cukup pada ruang kerja.

### 5. Sistem kompensasi

Kompensasi ialah besaran timbal balik jasa yang diperoleh karyawan atas kontribusi yang telah diberikan pada perusahaan. Sehingga, perusahaan perlu memperhitungkan secara cermat kompensasi yang diberikannya pada karyawan, apakah sesuai dengan beban kerja yang dimiliki atau masih kurang.

### 6. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

#### 1.2.4.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2002:68) menjelaskan adanya enam karakteristik dalam kinerja, yakni meliputi:

##### 1. Tanggung jawab

Tanggung jawab karyawan atas pekerjaan merupakan indikasi kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan karyawan mempunyai kesadaran untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dimilikinya dalam pekerjaan.

##### 2. Risiko

Keberanian dalam pengambilan risiko membuat karyawan cenderung memiliki kinerja yang optimal.

##### 3. Tujuan

Karyawan yang memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Artinya, setiap tujuan yang ingin dicapai terdapat cara-cara nyata yang sistematis untuk mencapainya.

#### 4. Perencanaan

Karyawan dengan kinerja yang tinggi mempunyai perencanaan yang jelas dan lengkap terhadap pekerjaannya. Bahkan, tidak hanya berhenti pada tahap perencanaan tetapi juga akan berupaya untuk dapat merealisasikan hal-hal yang ingin dicapai.

#### 5. Umpan balik

Karyawan akan memanfaatkan umpan balik yang didapat dalam pekerjaannya secara maksimal. Hal tersebut sangat berguna bagi perkembangan kompetensi diri karyawan dalam menghadapi persaingan.

#### 6. Peluang

Karyawan senantiasa mencari dan memaksimalkan peluang-peluang dan kesempatan yang ada untuk mencapai tujuan. Inisiatif dan kesadaran karyawan berperan penting dalam keaktifan karyawan dalam memanfaatkan peluang yang ada.

#### 1.2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (2011:378) menyebutkan bahwa dalam mengukur kinerja terdapat indikator-indikator meliputi:

##### 1. Kuantitas

Kinerja karyawan dapat diukur dari jumlah hasil pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut berkenaan dengan target-target yang akan dicapai.

##### 2. Kualitas

Kinerja karyawan diukur dari persepsi terhadap bagaimana tingkat kesempurnaan atau baik buruknya sebuah hasil pekerjaan karyawan. Hasil pekerjaan tersebut menggambarkan tingkat keahlian dan kemampuan karyawan dalam menguasai pekerjaannya.

##### 3. Ketepatan waktu

Kinerja karyawan diukur berdasarkan bagaimana seorang karyawan dapat menyelesaikan sebuah pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Kemampuan karyawan dalam manajemen waktu menjadi hal penting untuk selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 4. Kehadiran

Kinerja karyawan diukur dari tingkat kehadiran karyawan. Tingkat kehadiran dapat menunjukkan semangat karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat kehadiran karyawan dapat menunjukkan motivasi dan kemauan karyawan sendiri dalam bekerja.

#### 5. Kemampuan bekerjasama

Kinerja karyawan diukur berdasarkan bagaimana kemampuan karyawan dalam bekerjasama untuk menyelesaikan segala tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

### 1.2.5 Kajian Keislaman

#### 1.2.5.1 Budaya Organisasi dalam Sudut Pandang Islam

Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۗ سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ۗ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْطَهُ فَازْرَعَهُ فَاسْتَغَلَظَ فَاُسْتَوَىٰ عَلَىٰ سَوْفِهِ يَعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: “Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar”. (QS. Al-Fath: 29)

Ayat di atas menggambarkan keadaan suatu organisasi, dimana dalam suatu organisasi terdapat pemimpin dan anggota yang memiliki sistem perilaku atau nilai-nilai dalam organisasi. Ada sistem yang keras (otokratik dan tertutup), ada pula sistem partisipatif dan terbuka.

Sistem otokratik dan tertutup bersifat keras terhadap orang-orang diluar keanggotaan mereka yang tidak memiliki tujuan sama, dalam Al-Qur'an perilaku digambarkan sifat keras terhadap orang-orang kafir. Sedangkan sistem partisipatif dan terbuka yaitu penuh kasih sayang terhadap sesama mereka atau melalui ruku', sujud, tampak juga dari bekas sujud sebagai bentuk ketaatan anggota terhadap pemimpin. Semua perilaku dan ketaatan yang rutin dilakukan termuat dalam kitab mereka sebagai pedoman tertulis.

Sistem perilaku yang diterapkan dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu lingkungan di sekitar mereka dan faktor internal dari keanggotaan organisasi itu sendiri. Pada aktivitasnya, suatu organisasi tetap berpegang teguh kepada nilai-nilai yang telah dibentuk sebelumnya termasuk norma agama.

Terbentuknya suatu sistem yang bagus akan menciptakan perasaan senang di antara karyawan dan berfungsi memberikan kekuatan terhadap organisasi sehingga tumbuh menjadi organisasi yang besar dan kokoh. Apabila sistem perilaku tersebut memperoleh imbalan atau *reward* yang besar.

Ayat di atas tidak menjelaskan efek negatif dari terbentuknya sistem organisasi yang bagus sehingga suatu organisasi bisa mengupayakan untuk membentuk sistem perilaku dalam organisasinya.

Di dalam Al-Qur'an surat Ash-Saff ayat 4 juga disebutkan:

لِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتًا مَّرْضُوعًا

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (QS. Ash-Saff: 4)

Pada ayat di atas disebutkan bahwa sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang sesuai jalan Allah. Jalan Allah adalah sesuatu yang telah ditetapkan aturannya pada Al-Qur'an dan Al-Hadits dan bagi umat-Nya harus mematuhi dan ta'at. Begitu pula pada suatu organisasi mempunyai aturan-aturan yang telah dibuat

oleh organisasi. Adanya aturan yang jelas memudahkan anggota organisasi mempunyai perilaku yang baik, benar, dan teratur karena sesuatu yang teratur dan rapi akan terlihat kokoh dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu agaknya sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

عَنْ التُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ  
وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ  
وَالْحُمَّى (رواه مسلم)

Artinya: *“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan di antara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas”*. (H.R.Ahmad)

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman di sini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu di antara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam bentuk apapun selalu menentukan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dalam mencapainya. Dengan kejelasan mengenai hal-hal tersebut warga organisasi akan menentukan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, dan terukur secara lebih efektif dan efisien.

Cara-cara, nilai, norma, adat kebiasaan, peraturan, dan kepercayaan bagi setiap individu dalam menjalankan dinamika kerja terhadap tantangan internal maupun eksternal yang disepakati bersama adalah kita kenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena fungsinya sebagai perekat warga organisasi. Selain daripada struktur organisasi dan sumber daya manusia. Bisa dibayangkan apabila suatu organisasi

tidak memiliki budayanya sendiri, maka yang terjadi adalah cara bekerja yang tidak efektif.

#### 1.2.5.2 Motivasi

Untuk mengetahui motivasi kerja dalam Islam, kita perlu memahami terlebih dahulu fungsi dan kedudukan bekerja. Mencari nafkah dalam Islam adalah sebuah kewajiban. Islam adalah agama fitrah, yang sesuai dengan kebutuhan manusia, diantaranya kebutuhan fisik. Dan, salah satu cara memenuhi kebutuhan fisik itu ialah dengan bekerja.

Motivasi kerja dalam Islam itu adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardlu lainnya. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam.

Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: *Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.* (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di bumi ini harus memiliki dorongan untuk lebih baik lagi dalam dirinya, hal tersebut dikarenakan Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang memiliki semangat serta motivasi yang kuat dalam dirinya.

Motivasi dalam Islam juga diartikan sebagai energi bagi amal yang dilakukan. Sebagaimana dengan firman Allah SWT surat Al-An'am ayat 162-163 yang berbunyi:

قُلْ لَنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ - ١٦٢ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ

وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ - ١٦٣

Artinya: *Katakanlah (Muhammad), "Sesungguhnya salatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan seluruh alam. Tidak ada sekutu bagi-Nya; dan demikianlah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama berserah diri (muslim)."* (QS. Al-An'am: 162-163)

Maksud dari ayat tersebut tentang motivasi adalah motivasi sebagai pendorong membuat seseorang (karyawan) menjadi lupa akan rasa letih, lelah dan jenuh dalam bekerja sehingga dirinya mampu bekerja dengan semaksimal mungkin. Islam memandang serius mengenai niat dan motivasi kerja, lurusnya niat dan murninya motivasi karena Allah SWT akan menjadikan urusan duniawi menjadi ukhrowi, dan sebaliknya niat yang kotor dan motivasi yang buruk tidak akan ada harganya di hadapan Allah SWT, apalagi orang yang tidak memiliki motivasi maka Allah SWT tidak akan memberikan rahmat-Nya.

Islam menganjurkan memenuhi kebutuhan fisik dari hasil kerjanya sendiri seperti motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah, dan juga wakaf. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi untuk keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban. Dalam Diana (2012:192) disebutkan bahwa:

حدثن مسلم حدثنا شعبة عن عدي عن عبدالله بن يزيد سمع أبا مسعود البدري عن

النبي صلى الله عليه وسلم قال نفقة الرجل على أهله صدقة

Artinya: *Nabi bersabda "Nafkahnya seseorang pada keluarganya adalah sedekah".*

Islam tidak hanya memerintahkan manusia untuk bekerja dan mengembangkan hasil usahanya (produktivitas), tetapi Islam memandang setiap usaha seseorang sebagai ibadah kepada Allah dan jihad di jalan Allah.

### 1.2.5.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam perspektif Islam ialah memelihara kepentingan kedua belah pihak, yakni pemberi kerja dan penerima kerja. Yang dimaksud pemberi kerja dalam penelitian ini adalah atasan atau pimpinan organisasi, sedangkan yang dimaksud dengan penerima kerja adalah karyawan atau pegawai. Jika karyawan tidak dibayar dengan gaji atau upah yang sepadan dengan tenaga yang telah digunakan, hal itu dianggap dzalim. Jika hal tersebut terjadi, maka guru tersebut mengalami ketidakpuasan dalam bekerja karena pemberian gaji merupakan salah satu dimensi dari kepuasan kerja.

Adapun penentuan upah menurut Islam disandarkan pada kesepakatan antara pemberi kerja dengan penerima kerja. Tetapi tidak sepatutnya bagi pihak yang kuat dalam kontrak untuk mengeksploitasi kebutuhan pihak yang lemah, dan memberikan kepadanya upah di bawah standard (Qardhowi, 2004:405).

Islam memberikan petunjuk baik bagi perusahaan maupun pekerja dalam menentukan besarnya gaji dan benefit yang diterima karyawan. Salah satu asas yang tidak boleh dilanggar adalah prinsip keadilan dan transparansi bagi kedua pihak. Sang pemberi kerja tidak boleh mengeksploitasi dan sang penerima kerja juga tidak boleh menuntut terlalu banyak kepada pemberi kerja. Karena sesungguhnya rizki bagi setiap makhluk telah dijamin oleh Allah.

Allah telah menanggung rizki bagi setiap makhluk yang bergerak di atas muka bumi (Qardhawi, 2004:150). Sebagaimana firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Hud ayat 6 berikut:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ

مُيِّنِينَ

Artinya: *Dan tidak satupun makhluk bergerak (bernyawa) di bumi melainkan semuanya dijamin Allah rezekinya. Dia mengetahui tempat kediamannya dan tempat penyimpanannya. Semua (tertulis) dalam Kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh). (QS. Hud: 6)*

Gaji merupakan salah satu bentuk rizki yang diberikan Allah kepada hamba-Nya. Sebuah organisasi Islami harus mempunyai pemahaman bahwa sesungguhnya Allah yang memberikan rizki. Akan tetapi sunnatullah dan hikmah-Nya dalam menciptakan manusia menuntut bahwa jaminan rizki itu tidak akan mungkin



didapatkan kecuali dengan usaha, kerja keras, dan penjelajahan di penjuru bumi yang luas serta mencari karunia-Nya di muka bumi (Qardhawi, 2004:150).

Sebagaimana bunyi Al-Qur'an Surat al-Mulk ayat 15 berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: *Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.* (QS. Al-Mulk: 15)

Rasulullah SAW bersabda: “Berikanlah upah seorang buruh (pegawai) sebelum mengering keringatnya.” (HR. Ibnu Majah dari Umar, Abu Ya’la dari Abu Hurairah, at Thabrani dalam *al-Ausath* dari Jabir, al-Hakim dari Anas), dalam (Qardhawi, 2004:404)

Hal ini merupakan ungkapan tentang wajibnya bersegera memberikan upah buruh setelah selesai bekerja jika ia meminta, meskipun ia tidak berkeringat atau berkeringat namun sudah mengering. Tidak boleh mengeksploitasi kebutuhan darurat buruh untuk membeli jerih payah dan cucuran keringatnya dengan upah sangat minim yang tidak dapat menggemukkan dan tidak dapat menghilangkan lapar, dan termasuk di antara akhlak yang mulia adalah memberikan tambahan kepada buruh dengan sesuatu di luar upahnya sebagai hadiah atau bonus darinya, khususnya jika ia menunaikan pekerjaannya dengan baik (Qardhawi, 2004:405).

#### 1.2.5.4 Kinerja

Menurut Multitama (2006:81) kinerja dalam Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Fath ayat 29 dan surat Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ  
فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۗ سِيَّمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ آثَرِ السُّجُودِ ۗ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي  
التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ

سُوْقِهِ يُعْجَبُ الزَّرَّاعَ لِيَغِيْظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا وَعَمِلُوا الصَّٰلِحٰتِ مِنْهُمْ  
مَّغْفِرَةً وَّ اَجْرًا عَظِيْمًا

Artinya: “Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar”. (QS. Al-Fath: 29)

فَاِذَا قُضِيَتِ الصَّلٰوةُ فَانْتَشِرُوْا فِي الْاَرْضِ وَابْتَغُوْا مِنْ فَضْلِ اللهِ وَاذْكُرُوْا اللهَ كَثِيْرًا  
لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ

Artinya: Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung. (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat-ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik (Multitama, 2006:200).

عَنْ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُوْلَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُوْلُ: لَوْ اَنَّكُمْ  
تَتَوَكَّلُوْنَ عَلَى اللهِ حَقَّ تَوَكُّلِهِ لَرَزَقَكُمْ كَمَا يَرْزُقُ الطَّيْرَ، تَغْدُوْ خِمَاصًا وَتَرُوْحُ بِطَآئِنًا

Artinya: “Dari Umar Radhiyallahu ‘anhu, ia berkata: Aku pernah mendengar Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda: “Kalau kalian bertawakkal kepada Allah dengan sebenar-benar tawakkal, maka niscaya Allah akan memberikan kalian rezeki sebagaimana Allah memberi rezeki kepada burung; ia pergi pagi hari dalam keadaan perutnya kosong, lalu pulang pada sore hari dalam keadaan kenyang””. [HR Tirmidzi, no. 2344; Ahmad (I/30); Ibnu Majah, no. 4164]

Allah dan Rasul-Nya menganjurkan umat Islam untuk berusaha dan bekerja. Apapun jenis pekerjaan itu selama halal, maka tidaklah tercela. Para nabi dan rasul juga bekerja dan berusaha untuk menghidupi diri dan keluarganya. Demikian ini merupakan kemuliaan, karena makan dari hasil jerih payah sendiri adalah terhormat dan nikmat, sedangkan makan dari hasil jerih payah orang lain merupakan kehidupan yang hina. Karena itu, Islam menganjurkan kita untuk berusaha, dan tidak boleh mengharap kepada manusia. Pengharapan hanya wajib ditujukan kepada Allah saja. Allah-lah yang memberikan rezeki kepada seluruh makhluk.

#### 1.2.6 Hubungan Antar Variabel

##### 1.2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada korelasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja, didapati beberapa temuan penelitian sebelumnya yang menggambarkan adanya keterhubungan keduanya. Penelitian Salain *et al.* (2021:66) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa keuangan swasta di Denpasar, Bali. Pada penelitian tersebut dijelaskan jika budaya organisasi bukan hanya sebagai kewajiban untuk berkomitmen kepada perusahaan saja, tetapi sebagai keyakinan yang dianut oleh karyawan dan harus dilaksanakan dengan baik sebagai identitas serta nilai kepercayaan diri dalam bekerja.

Hasil temuan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Sudaryana (2021:27) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. Dari penelitian ini disebutkan bahwa dengan adanya budaya absensi vertikal membuat karyawan menjadi lebih disiplin dalam bekerja dan sekaligus memberikan bukti bahwa kinerja karyawan memperoleh peranan penting dari budaya organisasi.

##### 1.2.6.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Disebutkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rizwan *et al* (2014:36) bahwa motivasi mempengaruhi tingkat baik atau buruknya kinerja yang dimiliki. Oleh sebab itu, motivasi erat kaitannya dengan bagaimana sikap karyawan dalam bekerja serta berperilaku dalam perusahaan. Hal tadi dikuatkan oleh penelitian Omollo (2015:88) yang menyatakan ketika karyawan mempunyai motivasi yang

baik bisa berdampak dengan meningkatnya *skill* sebagai akibatnya kinerjanya maksimal dan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

Riset yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam menguji korelasi kedua variabel tersebut menghasilkan temuan yang menarik. Riset yang dilakukan Al-Hawary & Banat (2017:54) memperoleh temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil mempunyai imbas signifikan di kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Paais & Pattiruhu (2020:579) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini pula disebutkan bahwa karyawan adalah aset berharga yang wajib dijaga oleh perusahaan atau organisasi sebab karyawan ialah ujung tombak pada proses produksi.

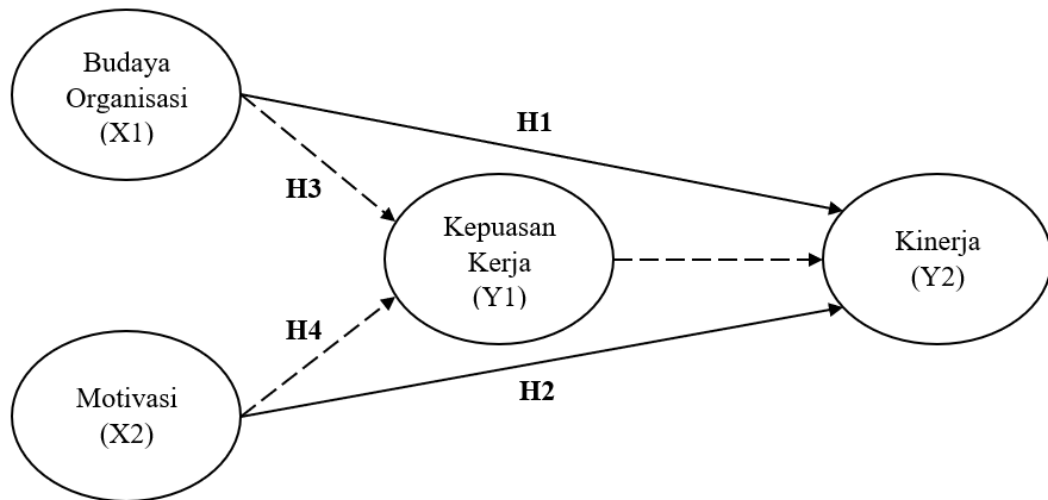
#### 1.2.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Syauta *et al.* (2012:74) dalam risetnya menemukan bahwa terdapatnya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini dikuatkan oleh riset yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.* (2016:201) yang menemukan hasil yang selaras yakni melalui kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

#### 1.2.6.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Brahmasari & Suprayetno (2008:124) menyebutkan dalam risetnya bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan bila tidak melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi pada kinerja karyawan.

### 1.3 Kerangka Konsep Penelitian



**Gambar 2.1** Kerangka Konsep Penelitian

Adapun teori dan penelitian terdahulu yang mendasari kerangka konsep penelitian meliputi:

- 1 : Putu Pradiva Putra Salain, Putu Agus Eka Rismawan, I Gede Rihayana, Nyoman Resa Adhika dan Daniel Manek (2021); Yayan Sudaryana (2021); Maartje Paais, and Jozef R. Pattiruhu (2020); Yohanes Mario Vianney Imansach and David Sukardi Kodrat (2021); Muhammad Ridlwan, Dian Alfia Purwandari, dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2021); Hardiyono, Nurdjanah Hamid, dan Ria Mardiana (2017); Suwaldiyana (2021); Mohamad Sukri, Bambang Heru Purwanto, Rully Indrawan (2021)
- 2 : Sulieman Ibraheem Shelash al-Hawary and Nidaa Abed el-Fattah Banat (2017); Yayan Sudaryana (2021); Maartje Paais, and Jozef R. Pattiruhu (2020); Alimuddin Rizal, Muthofa, Arum Dwi Hartanto, dan Toto Suharmanto (2020); Suwaldiyana (2021); Linda Theresia, A. H. Lahuddin, Gadih Ranti, and Ramon Bangun (2018); Mohamad Sukri, Bambang Heru Purwanto, Rully Indrawan (2021);
- 3 : Hardiyono, Nurdjanah Hamid, dan Ria Mardiana (2017); Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan (2017); Achmad Faisal A. Sapada, Basri Modding, Ahmad Gani, dan Syamsu Nujum (2017); Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008);

- 4 : Aditya Kamajaya Putra dan Agus Frianto (2013); Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008);
- 5 : Alimuddin Rizal, Muthofa, Arum Dwi Hartanto, dan Toto Suharmanto (2020); Muhammad Ridlwan, Dian Alfia Purwandari, dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2021); Hardiyono, Nurdjanah Hamid, dan Ria Mardiana (2017); Linda Theresia, A. H. Lahuddin, Gadih Ranti, and Ramon Bangun (2018); Achmad Faisal A. Sapada, Basri Modding, Ahmad Gani, dan Syamsu Nujum (2017); Nasyadizi Nilamsar Noor, Kusdi Rahardjo, dan Ika Ruhana (2016);

Berpijak dari pemikiran dan penelitian terdahulu di atas, dikemukakan suatu kerangka konsep penelitian yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka konseptual menggambarkan pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

#### **1.4 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan. Belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2005:51).

Dari kajian teoritis dan kajian empiris terdahulu, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang.
- H2 : Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang.
- H3 : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.
- H4 : Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

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

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*, di mana berfungsi untuk memberikan penjelasan arah korelasi antar variabel yang diteliti. (Sekaran, 2003., dalam Supriyanto dan Ekowati, 2019: 115). Menurut Sugiyono (2017:6) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya.

##### **3.1.2 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan.

Menurut Sugiyono (2011:8), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan juga sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkret/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Margono dalam Tanzeh (2009:100) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang lebih banyak menggunakan logika hipotesis

verifikasi yang dimulai dengan berpikir deduktif untuk menurunkan hipotesis kemudian melakukan pengujian di lapangan dan kesimpulan atau hipotesis tersebut ditarik berdasarkan data empiris.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Metode Penelitian Kuantitatif adalah suatu bentuk metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diawali dengan mengkaji teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada sehingga muncul sebab permasalahan. Permasalahan tersebut diuji untuk mengetahui penerimaan atau penolakannya berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini ialah pada PG. Kebon Agung Malang yang beralamat di Jl. Raya Kebonagung, Sonosari, Kebonagung, Kec. Pakisaji, Malang, Jawa Timur 65162.

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

#### **3.3.1 Populasi**

Menurut Arikunto (2010:173) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Syafi'i (2005:133) populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Berdasarkan dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil batasan pengertian bahwa populasi adalah keseluruhan unsur obyek sebagai sumber data dengan karakteristik tertentu dalam sebuah penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PG. Kebon Agung Malang yang berjumlah 700 orang karyawan.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Arikunto (2010:174) Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dengan berpedoman pada rumus Slovin (Umar, 2000:146) yaitu:



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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah sebesar 10%)

Berdasarkan rumus di atas, maka dapat dihitung besarnya sampel berikut:

$$n = \frac{700}{1 + 700(0,1)^2} = 87,5 = 88$$

Dari perhitungan di atas, diperoleh ukuran sampel yaitu 88 orang responden dari karyawan PG. Kebon Agung Malang.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*, dengan pertimbangan penggunaan teknik *proportional random sampling* karena karyawan ditempatkan di berbagai divisi, di mana masing-masing divisi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Data dapat berasal dari sumber data primer dan atau sekunder, yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden atau informan (misal: data dari responden berupa kuesioner).
2. Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui pihak kedua. Pihak kedua yang memperoleh secara langsung data-data aslinya, misalnya: data jumlah karyawan, dan data kinerja karyawan.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan guna memperoleh tanggapan langsung dari responden.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik melihat dan mengamati perubahan dari fenomena sosial yang tengah berkembang dan tumbuh. Selanjutnya perubahan bisa dilakukan berdasarkan penilaian tersebut.

3. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya-jawab secara lisan untuk memperoleh informasi.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan serta menghindari adanya kekeliruan dan kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari adanya penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Endogen ialah variabel yang tercantum dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
2. Variabel Eksogen ialah variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi dan menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
3. Variabel Mediasi ialah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas terhadap variabel terpengaruh.

Lalu variabel yang digunakan dalam penelitian ini tersusun dari empat variabel, yakni variabel tergantung (diberi simbol Y2), variabel mediator (diberi simbol Y2), dan variabel bebas (diberi simbol X1 dan X2). Adapun identifikasi dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel Eksogen : Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2)

Variabel Endogen : Kinerja (Y2)

Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja (Y1)

Secara keseluruhan pada penentuan atribut serta indikator dan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

**Tabel 3.1** Variabel, Indikator dan Item Pernyataan

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
----------	-----------	-----------------

Budaya Organisasi (X1) (Denison & Mishra 1995:216)	1. Penyesuaian	1. Pelayanan yang fleksibel 2. Merespon positif persaingan 3. Cara baru dalam bekerja 4. Penyesuaian terhadap perubahan 5. Pandangan terhadap kegagalan
	2. Keterlibatan	6. Kerjasama dengan bagian yang berbeda 7. Kesesuaian uraian tugas 8. Penyebaran informasi 9. Identifikasi diri
	3. Tujuan	10. Misi jelas 11. Arah kegiatan jelas 12. Tujuan realistis 13. Kebijakan organisasi
	4. Konsistensi	14. Tujuan organisasi merupakan tujuan bersama 15. Penentuan target
Motivasi (X2) (McGregor, 1960)	1. Motivasi eksternal dari atasan atau atasan terhadap bawahan	16. Pengawasan atasan 17. Sistem <i>punishment</i> 18. Sistem <i>reward</i> 19. Pengakuan atas kinerja

	2. Motivasi internal karyawan	20. Pekerjaan menantang 21. Peningkatan kualitas kerja 22. Kepuasan penyelesaian tugas 23. Pekerjaan sesuai dengan hati nurani
Kepuasan Kerja (Y1) (Luthans, 2006:243)	1. Pekerjaan itu sendiri	24. Tugas menarik 25. Tanggung jawab terhadap tugas
	2. Gaji atau imbalan yang dirasakan adil	26. Gaji 27. Tunjangan
	3. Promosi	28. Sistem promosi 29. Promosi berdasarkan prestasi
	4. Supervisi atasan	30. Dukungan atasan 31. Empati atasan
	5. Rekan kerja	32. Bantuan rekan kerja 33. Dukungan dari rekan kerja
	6. Kondisi kerja	34. Lingkungan kerja nyaman 35. Hubungan yang harmonis
Kinerja (Y2) (Mathis dan Jackson, 2011:78)	1. Kuantitas dari hasil	36. Pekerjaan sesuai standar 37. Beban kerja sesuai
	2. Kualitas dari hasil	38. Tingkat ketelitian 39. Tingkat kerapihan
	3. Ketepatan waktu	40. Tepat waktu dalam bekerja

		41. Tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan
	4. Kehadiran	42. Tingkat absensi 43. Keterlambatan
	5. Kemampuan bekerjasama	44. Kekompakan 45. Jalin kerjasama

### 3.8 Skala Pengukuran

Supriyanto dan Ekowati (2013:41) skala pengukuran adalah aturan yang digunakan dalam menguantitatifkan data dari sebuah pengukuran variabel. Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai skala pegukurannya. Skala Likert mempunyai lima alternatif jawaban, yaitu:

**Tabel 3.2** Variabel, Indikator dan Item Pernyataan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

### 3.9 Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *inferential partial least square*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 3.9.1 Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan jawaban responden. Jawaban responden diuraikan ke dalam Skala Likert, dengan lima alternatif jawaban. Data yang telah dikumpulkan kemudian diedit, ditabulasi dalam tabel, lalu selanjutnya dibahas secara deskriptif dengan menggunakan alat analisa *statistics descriptive*.

#### 3.9.2 Partial Least Square

*Partial Least Square* (PLS), merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal

(indikator dengan skala nominal, ordinal, interval, sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama. Sampel tidak harus besar. PLS dapat digunakan untuk konfirmasi teori, bisa juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel. (Ghozali., dalam Supriyanto dan Ekowati, 2019: 180).

Menurut Anuraga *et al.* (2017:258-259), Dalam menggunakan metode PLS, ada beberapa langkah-langkah yaitu:

1. Merancang Model Struktural (*Inner model*)

*Inner Model (inner relation, structural model, dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai R2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014:42). Hasil R2 sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “baik” , “moderat”, dan “lemah”. Persamaan *inner model* adalah:

$$\mathbf{\eta} = \mathbf{\beta}\eta + \mathbf{\Gamma}\xi + \mathbf{\zeta}$$

Keterangan:

- $\mathbf{\eta}$  = matriks konstruk laten endogen
- $\mathbf{B}$  = koefisien matriks variabel endogen
- $\mathbf{\Gamma}$  = matriks konstruk laten eksogen
- $\mathbf{\Xi}$  = koefisien matriks variabel eksogen
- $\mathbf{\zeta}$  = inner model residual matriks

Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana:  $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$  adalah *R square* variabel endogen.

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

## 2. Merancang Model Pengukuran

Pengujian dengan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler, 2006 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:58). Uji validitas konstruk dalam PLS dilaksanakan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity* dan *average extracted* (AVE). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrumen. Instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Hartono dan Abdillah, 2014:62).

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1997 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:61).

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Kontruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Persamaan outer model (Ghozali, 2014:37) adalah:

$$\mathbf{x} = \mathbf{\Pi}_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\epsilon}_x$$

$$\mathbf{y} = \mathbf{\Pi}_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\epsilon}_y$$

$\mathbf{x}$  dan  $\mathbf{y}$  = matriks variabel manifes independen dan dependen

$\boldsymbol{\xi}$  dan  $\boldsymbol{\eta}$  = matriks konstruk laten independen dan dependen

$\mathbf{\Pi}$  = matriks koefisien (*matriks loading*)

$\boldsymbol{\epsilon}$  = matriks *outer* model residu

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan ukuran *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornel dan Lacker, 1981 dalam Ghozali, 2014:40). Rumus perhitungan AVE adalah:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum var(\epsilon_i)}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  = faktor loading

$var(\epsilon_i)$  =  $1 - \lambda_i^2$

*Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury *et al.*, 2002 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:62). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006 Hartono dan Abdillah, 2014:62). Rumus perhitungan *composite reliability* (Ghozali, 2014:40) adalah:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum var(\epsilon_i)}$$

### 3. Evaluasi *Goodness Of Fit*

#### a. Outer Model Refleksif

Untuk model penelitian yang menggunakan *outer model* refleksif dievaluasi berdasarkan *convergent*, *discriminant validity*, *composite reliability*. Nilai *convergent* dilihat dari nilai *loading*, nilai tersebut dianggap cukup antara 0.5 sampai 0.6 untuk jumlah variabel laten antara 3 sampai 7. Nilai *discriminant validity* dilihat berdasarkan nilai AVE, nilai AVE tersebut > 0.5. nilai *composite reliability* yang masih dapat diterima adalah  $\geq 0.7$ .

#### b. Outer Model Formatif



Sedangkan untuk model penelitian yang menggunakan outer model formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan melihat signifikansi dan *weight*.

c. *Goodness of fit inner model*

Diukur menggunakan *Q-square predictive relevance*.

Rumus *Q-square*:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana:  $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$  adalah *R square* variabel endogen.

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan  $R^2$  pada regresi).

4. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis untuk *outer model*

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

2. Hipotesis statistik untuk *inner model*: variabel eksogen terhadap endogen

$$H_0 : \gamma_i = 0$$

$$H_1 : \gamma_i \neq 0$$

3. Hipotesis statistik untuk *inner model*: variabel endogen terhadap endogen

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

4. Statistik uji: t-test;  $p\text{-value} \leq 0,05$  (alpha 5%); signifikan

5. *Outer model* signifikan; indikator bersifat valid

6. *Inner model* signifikan: terdapat pengaruh signifikan

PLS tidak mengansumsikan data berdistribusi normal: menggunakan teknik *resampling* dengan metode *bootstrap*.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PG. Kebon Agung merupakan salah satu pabrik gula terbesar di Kota Malang. Berdiri sejak jaman pemerintahan Hindia Belanda tahun 1905 oleh seorang pengusaha Tionghoa, Tun Tan Tjwan Bie. Bentuk usahanya adalah Namloze Venootschap Suiker Eabriek Kebon Agung. Adapun yang bertindak sebagai direksi adalah NV. Handel dan Lanbouw Maatschappij Tideman Van Kerchem. Pada tahun 1917 pengelolaan PG. Kebon Agung mengalami peralihan dan diserahkan kepada Biro Management Namloze Vannootschap (NV) Handel Landbouw Maatschappij Tideman dan Van Karchem. Pada tahun 1918 dibentuk Namloze Venno-otschap (NV) Suiker Fabriek Kebon Agung.

Tahun 1932 (NV) Suiker Fabriek Kebon Agung mengalami kelesuhan usaha yang menyebabkan seluruh saham tergadaikan kepada De Javasche Bank Malang dan pada tahun 1933 sepenuhnya menjadi milik De Javasche Bank (Bank Indonesia). Setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1946 PG. Kebon Agung harus dijalankan oleh Pemerintah Republik Indonesia yaitu Badan Penyelenggara Perusahaan Gula Negara (BPPGN). Pada 8 Maret 1950 PG. Kebon Agung dinasionalisasi menjadi milik negara dan pengelolaannya berada di bawah BPU-PPN gula.

Pergeseran kembali terjadi pada tahun 1968, PG. Kebon Agung dikembalikan lagi ke pemilik lama yaitu Bank Indonesia yang kemudian menunjuk Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia sebagai pemegang saham dan pemilik PT PG Kebon Agung dan menunjuk PT Biro Management Tri Guna Bina menjadi direksi pengelola PT PG Kebon Agung. Pada tahun 1993 sampai sekarang PT PG Kebon Agung berubah nama menjadi PT Kebon Agung dengan pemegang saham terdiri dari YKK-BI dengan kepemilikan saham sebesar 99,6% dan koperasi karyawan PT Kebon Agung Rosan Agung 0,4%.

Sejak berdiri hingga sekarang lokasi dan wilayah kerja PG Kebon Agung terletak di daerah Kabupaten Malang, 5 km sebelah selatan Kota Malang. Tepatnya

di Desa Kebonagung, Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang. Wilayah kerja meliputi 18 kecamatan di Kabupaten Malang, 1 kecamatan di Kota Malang, dan 1 Kecamatan di Kabupaten Blitar. Pada awal berdiri kapasitas giling PG Kebon Agung hanya 500 ton tebu per hari (TTH) hingga pada 1937 kapasitas giling dinaikkan menjadi 1.800 tth. Dengan seiring berkembangnya perusahaan, tahun 1976 sampai dengan 1978 diadakan rehabilitasi, perluasan, modernisasi (RPM) sehingga kapasitas giling menjadi 2.500 tth. Pada tahun 1998 sampai dengan 2001 dilakukan program penyehatan sehingga kapasitas giling menjadi 4.700 tth. Pada tahun 2001 hingga 2004 dilakukan perbaikan dan penggantian mesin untuk meningkatkan kemantapan kinerja dan efisiensi pabrik dengan sasaran kapasitas giling 5.000 tth. Dan sejak tahun 2005 hingga sekarang PG Kebon Agung melakukan program pengembangan PT Kebon Agung dengan sasaran kapasitas 10.000 tth.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

PG Kebon Agung merupakan perusahaan yang berfokus pada pengolahan tebu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum, secara langsung maupun tidak langsung turut aktif dalam pembangunan nasional dengan berperan serta dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan memberikan pendapatan pada negara. Dalam mencapai tujuan perusahaan PG Kebon Agung memiliki Visi dan Misi, yaitu:

##### 1. Visi

Mewujudkan Perusahaan yang bergerak dalam Industri Gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan Petani sebagai mitra kerja, Karyawan, Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan (stakeholder) lainnya

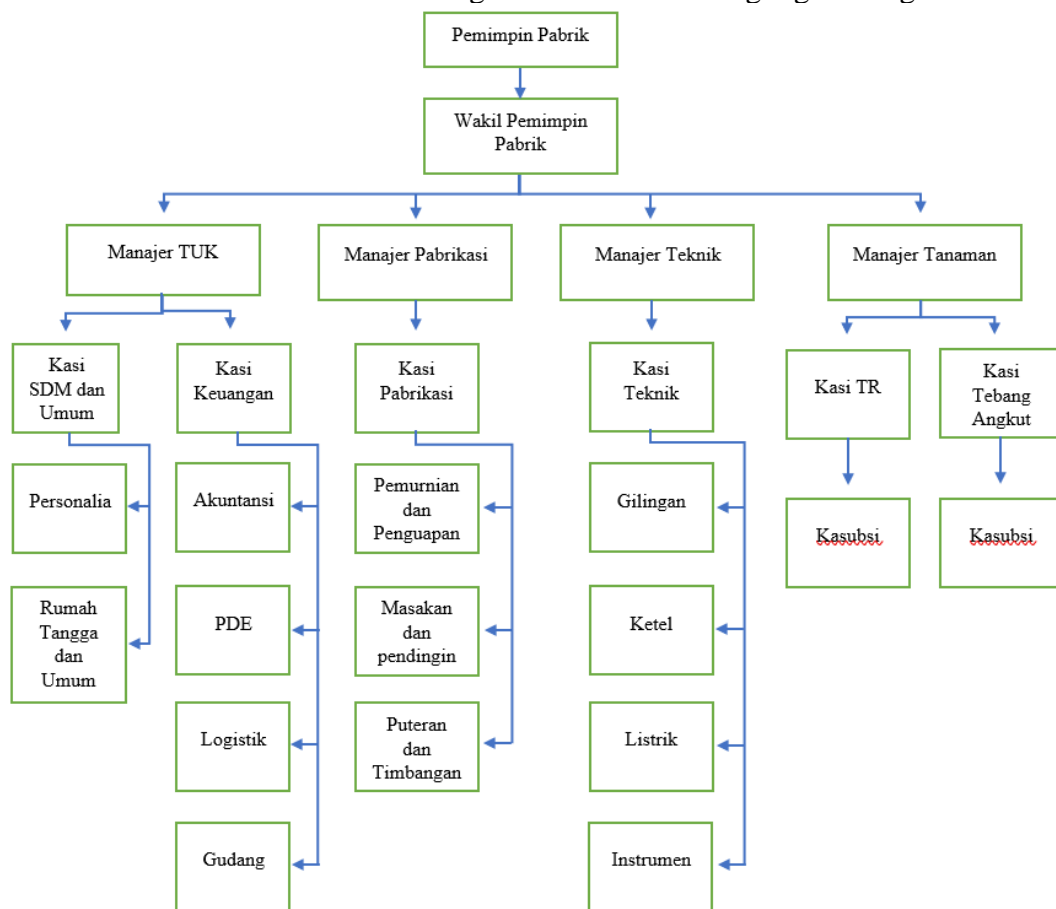
##### 2. Misi

Mengembangkan bisnis industri gula dari yang sekarang ada melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro industri non gula berdasarkan prinsip - prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan finansial.

### 4.1.3 Struktur Organisasi

Penyusunan sebuah struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang sangat berguna bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional demi tercapainya visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Fungsi struktur organisasi dalam aktivitas operasional menekankan pada pola komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahan atau sebaliknya. Sehingga dapat ditetapkan dengan baik pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada masing-masing bagian.

**Gambar 4.1** Struktur Organisasi PG Kebon Agung Malang.



## 4.2 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Jumlah kuesioner yang telah disebarikan secara daring melalui media google formulir kepada 88 orang responden. Pada penelitian ini, gambaran responden secara spesifik meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan divisi pekerjaan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*,

dengan pertimbangan penggunaan teknik *proportional random sampling* karena karyawan ditempatkan di berbagai divisi, di mana masing-masing divisi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Adapun hasil dari gambaran umum responden sebagai berikut:

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

No.	Deskripsi Responden	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	74	84,1%
	b. Perempuan	14	15,9%
Jumlah		88	100%
2.	Usia Responden:		
	a. 20 – 30 tahun	40	45,5%
	b. 31 – 40 tahun	36	40,9%
	c. 41 – 50 tahun	12	13,6%
Jumlah		88	100%
3.	Divisi Pekerjaan:		
	a. SDM dan Umum	14	15,9%
	b. Keuangan	8	9,1%
	c. Pabrikasi	35	39,8%
	d. Teknik	23	26,1%
	e. Security	8	9,1%
Jumlah		88	100%
4.	Pendidikan:		
	a. SLTA sederajat	54	61,4%
	b. D3	14	15,9%
	c. S1	19	21,6%
	d. S2	20	22,7%
		1	1,1%
Jumlah		88	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

#### 4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2, yakni sebagai berikut:

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

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	74	84,1%
	b. Perempuan	14	15,9%
	Jumlah	88	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 74 orang dengan nilai persentase sebesar 84,1%. Sedangkan responden perempuan berjumlah 14 orang dengan nilai persentase sebesar 15,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja PG Kebon Agung mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3, yakni sebagai berikut:

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

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Usia Responden:		
	a. 20 – 30 tahun	40	45,5%
	b. 31 – 40 tahun	36	40,9%
	c. 41 – 50 tahun	12	13,6%
	Jumlah	88	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia antara 20-30 tahun berjumlah 40 orang (45,5%), usia 31-40 tahun berjumlah 36 orang (40,9%), dan usia 41-50 tahun berjumlah 12 orang (13,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja pada PG Kebon Agung Malang berusia 20-30 tahun.

#### 4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan

Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4, yakni sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan**

No.	Divisi Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Divisi Pekerjaan:		
	a. SDM dan Umum	14	15,9%
	b. Keuangan	8	9,1%
	c. Pabrikasi	35	39,8%
	d. Teknik	23	26,1%
	e. Security	8	9,1%
	Jumlah	88	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berasal dari divisi SDM dan umum berjumlah 14 orang (15,9%), keuangan 8 orang (9,1%), pabrikasi berjumlah 35 orang (39,8%), teknik berjumlah 23 orang (26,1%), dan security berjumlah 8 orang (9,1%).

#### 4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Pendidikan:		
	a. SLTA sederajat	54	61,4%
	b. D3	14	15,9%
	c. S1	19	21,6%
	d. S2	1	1,1%
	Jumlah	88	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 88 responden, mayoritas responden sebanyak 54 orang (61,4%) lulusan SLTA sederajat, 14 orang (15,9%) lulusan D3, 19 orang (21,6%) lulusan S1, dan 1 orang (1,1%) lulusan S2.

### 4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari responden penelitian terhadap kuesioner yang telah dibagikan dan digunakan untuk menggambarkan variabel budaya organisasi (X1), motivasi (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja (Y2). Distribusi frekuensi didapatkan dari tabulasi kuesioner yang telah diisi oleh responden. Dasar interpretasi skornya sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No.	Nilai rata-rata skor	Kriteria
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2.	1,81 – 2,60	Rendah/tidak setuju
3.	2,61 – 3,40	Cukup/ragu-ragu
4.	3,41 – 4,20	Tinggi/setuju
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007)

#### 4.3.1 Variabel budaya organisasi (X1)

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah : (1) penyesuaian, (2) keterlibatan, (3) tujuan, (4) konsistensi. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan pemberian skor terhadap persepsi responden terhadap aspek-aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden penelitian terhadap variabel budaya organisasi diuraikan pada tabel 4.7

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1 BO4	1	1,14	3	3,41	11	12,50	40	45,45	33	37,50	4,15
X1.1	1	1,14	7	7,95	6	6,82	41	46,59	33	37,50	4,11



BO5											
X1.2 BO6	1	1,14	4	4,55	8	9,09	46	52,27	29	32,95	4,11
X1.2 BO7	0	0	2	2,27	7	7,95	40	45,45	39	44,32	4,32
X1.2 BO9	3	3,41	6	6,82	9	10,23	40	45,45	30	34,09	4
X1.3 BO13	1	1,14	2	2,27	5	5,68	44	50	36	40,91	4,27
X1.4 BO14	1	1,14	6	6,82	5	5,68	43	48,86	33	37,50	4,15
X1.4 BO15	1	1,14	4	4,55	8	9,09	45	51,14	30	34,09	4,13
Variabel Budaya Organisasi (X1)											4,15

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Dari tabel 4.7, 88 responden yang diteliti memberikan jawaban setuju pada variabel budaya organisasi (X1) dengan nilai rata-rata frekuensi total sebesar 4,15. Hal tersebut mencerminkan responden merasakan budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja.

Indikator penyesuaian (X1.1) terdapat dua item pernyataan, yaitu penyesuaian terhadap perubahan (BO4) dan pandangan terhadap kegagalan (BO5). Pada item (BO4) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4), yaitu 40 (45,45%), kemudian sangat setuju (skor 5) 33 (37,50%), netral (skor 3) 11 (12,50%), tidak setuju (skor 2) 3 (3,41%), dan sangat tidak setuju (skor 1) 1 (1,14%). Pada item (BO5) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) yaitu 41 (46,59%), kemudian sangat setuju (skor 5) 33 (37,50%), netral (skor 3) 6 (6,82%), tidak setuju (skor 2) 7 (7,95%), dan sangat tidak setuju (skor 1) 1 (1,14%).

Indikator keterlibatan (X1.2) terdapat tiga item pernyataan, yaitu kerjasama dengan bagian yang berbeda (BO6), kesesuaian uraian tugas (BO7), dan identifikasi diri (BO9). Pada item (BO6) sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 4 responden (4,55%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 8 responden (9,09%) memberikan jawaban netral (skor 3), 46 responden

(52,27%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 29 orang responden (32,95%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (BO7) sebanyak 2 responden (2,27%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 7 responden (7,95%) memberikan jawaban netral (skor 3), 40 responden (45,45%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 39 responden (44,32%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (BO9) sebanyak 3 responden (3,41%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 6 responden (6,82%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 9 responden (10,23%) memberikan jawaban netral (skor 3), 40 responden (45,45%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 30 responden (34,09%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator tujuan (X1.3) mempunyai satu item pernyataan, yaitu kebijakan organisasi (BO13). Pada item ini sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 2 responden (2,27%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 5 responden (5,68%) memberikan jawaban netral (skor 3), 44 responden (50%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 36 responden (40,91%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator konsistensi (X1.4) mempunyai dua item indikator, yaitu tujuan organisasi merupakan tujuan bersama (BO14) dan penentuan target (BO15). Pada item (BO14), sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 6 responden (6,82%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 5 responden (5,68%) memberikan jawaban netral (skor 3), 43 responden (48,86%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 33 responden (37,50%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (BO15) sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 4 responden (4,55%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 8 responden (9,09%) memberikan jawaban netral (skor 3), 45 responden (51,14%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 30 responden (34,09%) memberikan jawaban sangat setuju dengan skor 5

#### 4.3.2 Variabel motivasi (X2)

Indikator motivasi dalam penelitian ini adalah: (1) motivasi eksternal, dan (2) motivasi internal. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan pemberian skor terhadap persepsi responden terhadap

aspek-aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden penelitian terhadap variabel motivasi dijelaskan pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Motivasi (X2)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1 MO1	2	2,27	20	22,73	33	37,50	20	22,73	13	14,77	3,25
X2.2 MO5	2	2,27	36	40,91	34	38,64	13	14,77	3	3,41	2,95
X2.2 MO6	2	2,27	41	46,59	30	34,09	9	10,23	6	6,82	2,72
X2.2 MO7	5	5,68	33	37,50	33	37,50	11	12,50	6	6,82	2,77
X2.2 MO8	0	0	33	37,50	40	45,45	9	10,23	6	6,82	2,86
Variabel Motivasi (X2)											2,91

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Merujuk data pada tabel 4.8, 88 responden yang diteliti menyatakan bahwa persepsi responden cukup terhadap variabel motivasi (X2) dengan nilai rata-rata frekuensi total sebesar 2,91. Hal ini menggambarkan responden merasakan motivasi yang tercipta di lingkungan kerja baik itu internal maupun eksternal cukup.

Indikator motivasi eksternal (X2.1) terdapat satu item pernyataan, yaitu pengawasan atasan (MO1). Pada item ini (MO1), mayoritas responden menjawab netral (skor 3), yaitu 33 (37,50%), kemudian setuju (skor 4) sebanyak 20 responden (22,73%), tidak setuju (skor 2) 20 responden (22,73%), sangat setuju (skor 5) 13 responden (14,77%), dan sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 2 responden (2,27%).

Indikator motivasi eksternal (X2.2) terdapat empat item pernyataan, yaitu pekerjaan yang menantang (MO5), peningkatan kualitas kerja (MO6), kepuasan penyelesaian tugas (MO7), dan pekerjaan sesuai dengan hati nurani (MO8). Pada item (MO5) sebanyak 2 responden (2,27%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 36 responden (40,91%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 34 responden (38,64%) memberikan jawaban netral (skor 3), 13 responden (14,77%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 3 orang responden (3,41%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (MO6) sebanyak 2 responden (2,27%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 41 responden (46,59%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 30 responden (34,09%) memberikan jawaban netral (skor 3), 9 responden (10,23%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 6 responden (6,82%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (MO7) sebanyak 5 responden (5,68%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 33 responden (37,50%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 33 responden (37,50%) memberikan jawaban netral (skor 3), 11 responden (12,50%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 6 responden (6,82%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (MO8) sebanyak 33 responden (37,50%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 40 responden (45,45%) memberikan jawaban netral (skor 3), 9 responden (10,23%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 6 responden (6,82%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

#### 4.3.3 Variabel kepuasan kerja (Y1)

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji atau imbalan, (3) promosi, (4) supervisi atasan, (5) rekan kerja, dan (6) kondisi kerja. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan pemberian skor terhadap persepsi responden terhadap aspek-aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden penelitian terhadap variabel kepuasan kerja dijelaskan pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Item	Jawaban Responden
------	-------------------

	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1 KK1	0	0	2	2,27	15	17,05	30	34,09	41	46,59	4,25
Y1.1 KK2	0	0	8	9,09	20	22,73	24	27,27	36	40,91	4
Y1.2 KK3	0	0	10	11,36	15	17,05	18	20,45	45	51,14	4,11
Y1.2 KK4	0	0	15	17,05	13	14,71	21	23,86	39	44,32	3,95
Y1.3 KK5	0	0	17	19,32	16	18,18	24	27,27	31	35,23	3,78
Y1.3 KK6	0	0	15	17,05	13	14,77	22	25	38	43,18	3,94
Y1.4 KK7	0	0	14	15,91	15	17,05	30	34,09	29	32,95	3,84
Y1.4 KK8	0	0	15	17,05	20	22,73	23	26,14	30	34,09	3,77
Y1.5 KK9	0	0	12	13,64	15	17,05	24	27,27	37	42,05	3,97
Y1.5 KK10	0	0	13	14,77	19	21,59	32	36,36	24	27,27	3,76
Variabel Kepuasan Kerja (Y1)											3,93

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Dari tabel 4.9, 88 responden yang diteliti menyatakan bahwa persepsi responden setuju terhadap variabel kepuasan kerja (Y1) dengan nilai rata-rata frekuensi total sebesar 3,93. Hal ini menggambarkan responden setuju bahwa mereka telah merasakan kepuasan kerja.

Indikator pekerjaan itu sendiri (Y1.1) terdapat dua item pernyataan, yaitu tugas yang menarik (KK1) dan tanggung jawab terhadap tugas (KK2). Pada item (KK1) sebanyak 2 responden (2,27%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2),

15 responden (17,05%) memberikan jawaban netral (skor 3), 30 responden (34,09%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 41 orang responden (46,59%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (KK2) sebanyak 8 responden (9,09%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 20 responden (22,73%) memberikan jawaban netral (skor 3), 24 responden (27,27%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 36 responden (40,91%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator gaji atau imbalan (Y1.2) mempunyai dua item pernyataan, yaitu gaji (KK3) dan tunjangan (KK4). Pada item (KK3) sebanyak 10 responden (11,36%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 15 responden (17,05%) memberikan jawaban netral (skor 3), 18 responden (20,45%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 45 orang responden (51,14%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (KK4) sebanyak 15 responden (17,05%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 13 responden (14,71%) memberikan jawaban netral (skor 3), 21 responden (23,86%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 39 responden (44,32%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator promosi (Y1.3) mempunyai dua item pernyataan, yaitu sistem promosi (KK5) dan promosi berdasarkan prestasi (KK6). Pada item (KK5) sebanyak 17 responden (19,36%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 16 responden (18,18%) memberikan jawaban netral (skor 3), 24 responden (27,27%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 31 orang responden (35,23%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (KK6) sebanyak 15 responden (17,05%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 13 responden (14,71%) memberikan jawaban netral (skor 3), 22 responden (25%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 38 responden (43,18%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator supervisi atasan (Y1.4) mempunyai dua item pernyataan, yaitu dukungan atasan (KK7) dan empati atasan (KK8). Pada item (KK7) sebanyak 14 responden (15,91%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 15 responden (17,05%) memberikan jawaban netral (skor 3), 30 responden (34,09%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 29 orang responden (32,95%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (KK8) sebanyak 15 responden (17,05%)

memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 20 responden (22,73%) memberikan jawaban netral (skor 3), 23 responden (26,14%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan sebanyak 30 responden (34,09%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator rekan kerja (Y1.5) mempunyai dua item pernyataan, yaitu bantuan rekan kerja (KK9) dan dukungan dari rekan kerja (KK10). Pada item (KK9) sebanyak 12 responden (13,64%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 15 responden (17,05%) memberikan jawaban netral (skor 3), 24 responden (27,27%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 37 orang responden (42,05%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Pada item (KK10) sebanyak 13 responden (14,77%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 19 responden (21,59%) memberikan jawaban netral (skor 3), 32 responden (36,36%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 24 responden (27,27%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

#### 4.3.4 Variabel Kinerja (Y2)

Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah: (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) ketepatan waktu, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan bekerja sama. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu dengan pemberian skor terhadap persepsi responden terhadap aspek-aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden penelitian terhadap variabel kinerja dijelaskan pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y2.1 KN1	2	2,27	3	3,41	8	9,09	44	50	31	35,23	4,12
Y2.2 KN4	1	1,14	4	4,55	12	13,64	38	43,18	33	37,50	4,11
Y2.2	1	1,14	5	5,68	22	25	31	35,23	29	32,95	3,93

KN6											
Y2.3 KN7	4	4,55	4	4,55	17	19,31	31	35,23	32	36,36	3,94
Y2.4 KN10	3	3,41	5	5,68	18	20,45	28	31,82	34	38,64	3,96
Variabel Kinerja (Y2)											4,01

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Dari tabel 4.10, 88 responden yang diteliti menyatakan bahwa persepsi responden setuju terhadap variabel kinerja (Y2) dengan nilai rata-rata frekuensi total sebesar 4,01. Hal ini menggambarkan responden setuju bahwa kinerja yang mereka miliki sudah baik.

Indikator kuantitas dari hasil (Y2.1) mempunyai satu item pernyataan, yaitu pekerjaan sesuai standar (KN1). Pada item (KN1) sebanyak 2 responden (2,27%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 3 responden (3,41%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 8 responden (9,09%) memberikan jawaban netral (skor 3), 44 responden (50%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 31 orang responden (35,23%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator kualitas dari hasil (Y2.2) mempunyai satu item pernyataan, yaitu tingkat kerapihan (KN4). Pada item (KN4) sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 4 responden (4,55%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 12 responden (13,64%) memberikan jawaban netral (skor 3), 38 responden (43,18%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 33 orang responden (37,50%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator ketepatan waktu (Y2.3) mempunyai satu item pernyataan, yaitu tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan (KN6). Pada item (KN6) sebanyak 1 responden (1,14%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 5 responden (5,68%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 22 responden (25%) memberikan jawaban netral (skor 3), 31 responden (35,23%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 29 orang responden (32,95%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator kehadiran (Y2.4) mempunyai satu item pernyataan, yaitu tingkat absensi (KN7). Pada item (KN7) sebanyak 4 responden (4,55%) memberikan



jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 4 responden (4,55%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 17 responden (19,31%) memberikan jawaban netral (skor 3), 31 responden (35,23%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 32 orang responden (36,36%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

Indikator kemampuan bekerjasama (Y2.5) mempunyai satu item pernyataan, yaitu jalin kerjasama (KN10). Pada item (KN10) sebanyak 3 responden (3,41%) memberikan jawaban sangat tidak setuju (skor 1), 5 responden (5,68%) memberikan jawaban tidak setuju (skor 2), 18 responden (20,45%) memberikan jawaban netral (skor 3), 28 responden (31,82%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan 34 orang responden (38,64%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5).

#### 4.4 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Penelitian ini tersusun atas empat variabel laten yaitu Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja (Y2) yang mana indikator tersebut memiliki sifat reflektif. Adapun pada model ini bisa dilakukan pengujian dengan mengetahui nilai *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hasil daripada pengujian tersebut sebagai berikut:

##### 4.4.1 *Convergent Validity*

*Convergent Validity* ialah salah satu uji yang digunakan untuk mengetahui validitas dari suatu instrumen. Adapun uji ini di dalam aplikasi SmartPLS dengan indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan besaran nilai pada *output outer loading* dengan melihat pada angka *loading factor* dari masing-masing indikator pengukur konstruk. Indikator disebut valid jika besaran angka *outer loading* > 0,5-0,6. Adapun bila indikator mempunyai besaran angka *outer loading* paling tinggi merupakan indikasi bahwa indikator tersebut adalah indikator paling kuat dalam mengukur variabel. (dalam Supriyanto dan Ekowati, 2019:185). Berikut adalah hasil uji *convergent validity* menggunakan *outer loading* yang terdapat dalam Tabel 4.11, yakni sebagai berikut:

##### 1. Variabel Budaya Organisasi (X1)

**Tabel 4.11**  
**Nilai *Convergent Validity* Budaya Organisasi**

Indikator	Hasil uji		Keterangan
	Item	<i>Loading Factor</i>	

Penyesuaian (X1.1)	BO4	0.760	Valid
	BO5	0.849	Valid
Keterlibatan (X1.2)	BO6	0.886	Valid
	BO7	0.754	Valid
	BO9	0.806	Valid
Tujuan (X1.3)	BO13	0.813	Valid
Konsistensi (X1.4)	BO14	0.896	Valid
	BO15	0.902	Valid

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti(2021)

Budaya Organisasi terdiri dari 4 indikator, yaitu penyesuaian (X1.1), keterlibatan (X1.2), tujuan (X1.3), dan konsistensi (X1.4). Berdasarkan pada tabel di atas, indikator dominan dari Budaya Organisasi adalah konsistensi yakni sebesar 0,902 dengan item indikator “dalam bekerja, selalu mempunyai target”. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa hal yang dominan dalam memengaruhi budaya organisasi karyawan adalah semangat yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sehingga apabila seorang karyawan dengan konsistensi yang tinggi, karyawan tersebut akan cenderung menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan membuat target-target yang harus dicapai, dan akan bekerja secara tekun dan rajin setiap hari.

## 2. Variabel Motivasi (X2)

**Tabel 4.12**  
**Nilai *Convergent Validity* Motivasi**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	<i>Loading Factor</i>	
Motivasi eksternal (X2.1)	MO1	0.735	Valid
Motivasi internal (X2.2)	MO5	0.742	Valid
	MO6	0.795	Valid
	MO7	0.786	Valid

	MO8	0.779	Valid
--	-----	-------	-------

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa variabel motivasi pada penelitian ini terdiri dari 2 indikator, yakni motivasi eksternal (X2.1) dan motivasi internal (X2.2). Indikator dominan dari motivasi ialah yang berasal dari internal pekerja itu sendiri. Hal itu terlihat dengan nilai *loading factor* tertinggi yang berada pada indikator motivasi internal sebesar 0,795, dengan item indikator “peningkatan kualitas kerja”. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PG. Kebon Agung mempunyai semangat tinggi dalam bekerja, karena mempunyai orientasi peningkatan kualitas dalam bekerja.

### 3. Kepuasan Kerja (Y1)

**Tabel 4.13**  
**Nilai *Convergent Validity* Kepuasan Kerja**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	<i>Loading Factor</i>	
Pekerjaan itu sendiri (Y1.1)	KK1	0.831	Valid
	KK2	0.846	Valid
Gaji atau imbalan (Y1.2)	KK3	0.916	Valid
	KK4	0.914	Valid
Promosi (Y1.3)	KK5	0.855	Valid
	KK6	0.880	Valid
Supervisi atasan (Y1.4)	KK7	0.826	Valid
	KK8	0.834	Valid
Rekan kerja (Y1.5)	KK9	0.852	Valid
	KK10	0.802	Valid

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja pada penelitian ini terdiri dari 6 indikator, yakni pekerjaan itu sendiri (Y1.1), gaji atau imbalan (Y1.2), promosi (Y1.3), supervisi atasan (Y1.4), rekan kerja (Y1.5), dan kondisi kerja (Y1.6). Dari keenam indikator tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor* >0,5 yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah

memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah gaji atau imbalan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,916. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja karena mendapatkan imbalan atau gaji yang setimpal dengan beban kerja yang dimiliki.

#### 4. Kinerja (Y2)

**Tabel 4.14**  
**Nilai *Convergent Validity* Kinerja**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	<i>Loading Factor</i>	
Kuantitas dari hasil (Y2.1)	KN1	0.868	Valid
Kualitas dari hasil (Y2.2)	KN4	0.825	Valid
Ketepatan waktu (Y2.3)	KN6	0.749	Valid
Kehadiran (Y2.4)	KN7	0.772	Valid
Kemampuan bekerjasama (Y2.5)	KN10	0,840	Valid

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa variabel kinerja pada penelitian ini terdiri dari 5 indikator, yakni kuantitas dari hasil (Y2.1), kualitas dari hasil (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), kehadiran (Y2.4), dan kemampuan bekerjasama (Y2.5). Dari kelima indikator tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor* >0,5 yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah kuantitas dari hasil sebesar 0,868, yang bermakna bahwa karyawan PG Kebon Agung mempunyai tingkat penyelesaian pekerjaan dengan tempo tinggi.

#### 4.4.2 *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* digunakan untuk mengetahui instrumen penelitian yang digunakan valid atau tidak dalam menjelaskan variabel laten. Adapun ketentuannya adalah berdasarkan nilai output *cross loading* pada indikator variabel

uji mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel laten lain.

**Tabel 4.15**  
**Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)**

Item	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja (Y2)
BO4	0.760	-0.77	-0.077	0.736
BO5	0.849	0.133	-0.233	0.560
BO6	0.886	-0.013	-0.166	0.645
BO7	0.754	0.061	-0.105	0.594
BO9	0.806	0.077	-0.160	0.666
BO13	0.813	0.009	-0.084	0.560
BO14	0.896	0.120	-0.213	0.637
BO15	0.902	-0.026	-0.157	0.683
MO1	0.073	0.735	-0.551	0.083
MO5	-0.006	0.742	-0.478	0.009
MO6	0.015	0.795	-0.446	0.124
MO7	-0.001	0.786	-0.335	0.122
MO8	0.053	0.779	-0.471	0.125
KK1	-0.205	-0.392	0.832	-0.152
KK2	-0.182	-0.427	0.846	-0.141
KK3	-0.238	-0.515	0.916	-0.196
KK4	-0.137	-0.676	0,914	-0.163
KK5	-0.122	-0.533	0.855	-0.084
KK6	-0.102	-0.584	0.880	-0.115
KK7	-0.227	-0.509	0.826	-0.207
KK8	-0.097	-0.443	0.834	-0.021
KK9	-0.148	-0.496	0.852	-0.170
KK10	-0.083	-0.549	0.802	-0.188
KN1	0.656	-0.039	-0.009	0.868
KN4	0.648	0.016	-0.043	0.824
KN6	0.549	0.124	-0.083	0.749
KN7	0.638	0.221	-0.286	0.772
KN10	0.614	0.164	-0.272	0.840

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

Merujuk hasil pada Tabel 4.15, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai dari *cross loading* indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai *cross loading* yang ada pada variabel laten lainnya dengan nilai  $>0,5$ . Artinya, hasil uji instrumen penelitian dapat dianggap valid dan terpenuhi.

Cara lain dalam mengetahui besaran nilai diskriman suatu variabel ialah dengan memperbandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk. “Dalam hal ini, apabila nilai *Average Variance Extracted*

(AVE) konstruk > 0,5 dari seluruh konstruk lainnya maka dapat dikatakan variabel memiliki *discriminant validity* yang baik”. (Supriyanto & Ekowati, 2019:184). Adapun hasil dari perhitungan AVE pada masing-masing variabel yakni sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel Penelitian	AVE	$\sqrt{AVE}$
Budaya Organisasi (X1)	0.697	0.835
Motivasi (X2)	0.590	0.768
Kepuasan Kerja (Y1)	0.733	0.856
Kinerja (Y2)	0.659	0.812

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

#### 4.4.3 Composite Reliability

Uji *composite reliability* dilakukan dengan melihat besaran angka *output* pada *composite reliability* dengan ketentuan sebuah instrumen bisa disebut reliabel apabila mempunyai nilai > 0,7.

**Tabel 4.17**  
**Nilai Composite Reliability**

Variabel Penelitian	Composite Reliability	Hasil
Budaya organisasi (X1)	0.948	Reliabel
Motivasi (X2)	0.878	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0.965	Reliabel
Kinerja (Y2)	0.906	Reliabel

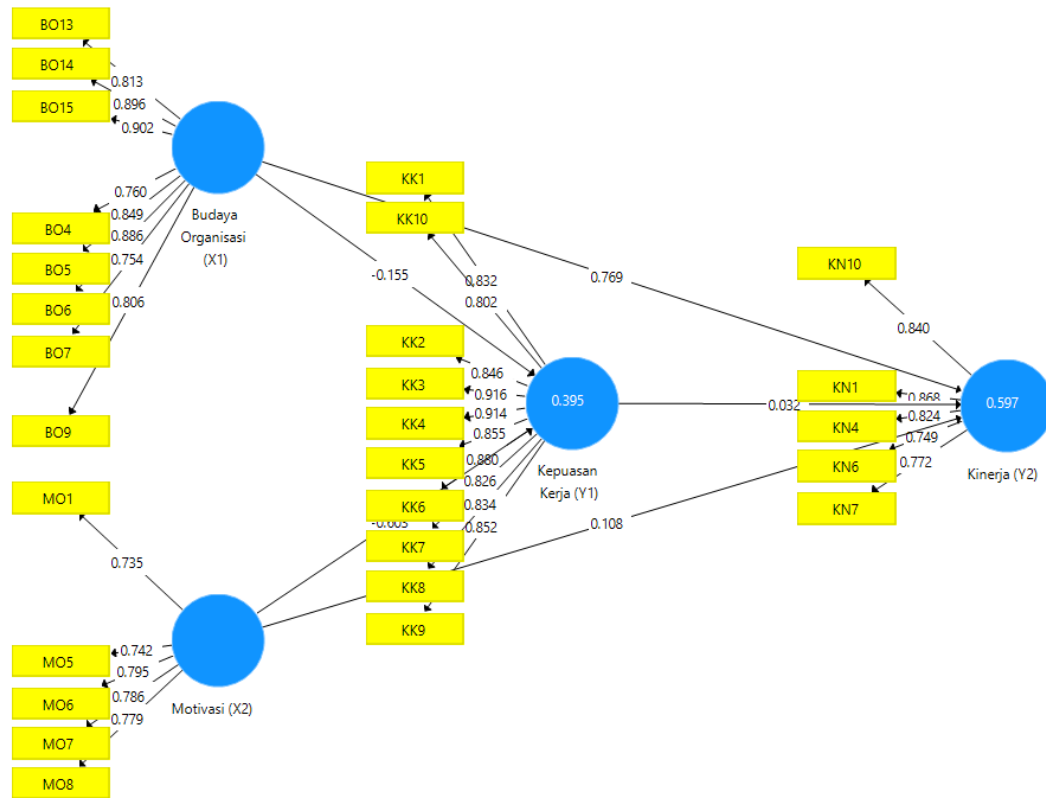
Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)

Merujuk pada Tabel 4.17 diketahui nilai *composite reliability* variabel budaya organisasi sebesar 0,948, motivasi sebesar 0,878, kepuasan kerja 0,965, dan kinerja 0,906. Sehingga diperoleh kesimpulan bahwa keempat variabel yakni Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja (Y2) telah memenuhi ketentuan dan bisa dikatakan reliabel dalam menjelaskan variabel laten.

#### 4.5 Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *inner model* dalam penelitian ini terdiri dari pembentukan model persamaan regresi, pengujian hipotesis pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan koefisien determinasi. Berikut adalah *output inner model*:

**Gambar 4.2** Hasil Model Struktural



Sumber: *Output SmartPLS (2021)*

#### 4.5.1 Perhitungan *R square*

Langkah awal yang harus diambil dalam menilai model yang mendasarinya adalah dengan melihat nilai *R square* pada variabel endogen dalam penelitian. Adapun besaran nilai *R square* penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.18**  
**Nilai *R Square***

Variabel Endogen	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0.395
Kinerja	0.597

Sumber: *Output SmartPLS, diolah peneliti (2021)*

Pada Tabel 4.18 di atas terlihat bahwa nilai *R Square* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0.597. Adapun langkah selanjutnya untuk mengukur mampu tidaknya model diukur melalui *Q Square* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. berikut hasil perhitungan *Q Square* pada penelitian ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,395)(1 - 0,597)$$

$$Q^2 = 1 - (0,605) (0,403)$$

$$Q^2 = 1 - 0,244$$

$$Q^2 = 0,756$$

$$Q^2 = 75,6\%$$

Berdasarkan pengujian  $Q^2$  tersebut dapat ditunjukkan nilai *predictive relevance* sebesar 0,756 atau 75,6%. Hal itu menunjukkan bahwa model tersebut sudah dapat dikatakan layak, karena keragaman data dapat dijelaskan oleh model tersebut sebesar 75,6%. Sedangkan sisa nilai sebesar 24,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian ini. Dengan hasil sebesar 75,6% maka model PLS yang terbentuk sudah baik karena mampu menjelaskan 75,6% dari keseluruhan informasi. Adapun sisa 24,4% sudah dijelaskan oleh variabel lain yang belum tercantum pada penelitian ini.

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai t-statistik dan nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka hipotesis akan diterima. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah *output* ataupun nilai yang terdapat pada *output path coefficients* dan *indirect effect*.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	-0.155	-0.152	0.075	2.075	0.038
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.769	0.775	0.062	12.465	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.032	0.034	0.094	0.338	0.736
Motivasi -> Kepuasan Kerja	-0.603	-0.615	0.065	9.307	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.108	0.107	0.078	1.382	0.168

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2021)



Merujuk pada hasil yang terdapat pada Tabel 4.19 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur  $-0,155$  dengan arah negatif dan  $\text{sig } 0,04 < 0,05$ . Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar  $0,769$  dengan arah positif dan  $\text{sig } 0,00 < 0,05$ . Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar  $0,032$  dengan arah positif dan  $\text{sig } 0,90 > 0,05$ . Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar  $-0,603$  dengan arah negatif dan  $\text{sig } 0,00 < 0,05$ . Motivasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar  $0,108$  dengan arah positif dan  $\text{sig } 0,168 > 0,05$ .

**H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang**

Hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar sebesar  $0,769$ . Hasil nilai *t-statistics* diperoleh sebesar  $12,465 > 1,96$ , dengan nilai *p-value*  $0,00$ . Maka variabel budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**.

**H<sub>2</sub> : Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang**

Hasil pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar sebesar  $0,108$ . Hasil nilai *t-statistics* diperoleh sebesar  $1,382 < 1,96$ , dengan nilai *p-value*  $0,168$ . Maka variabel motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa **H2 ditolak**.

**H<sub>3</sub> : Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PG. Kebon Agung Malang**

Pengujian variabel mediasi pada penelitian ini menggunakan *sobel test*. *Sobel test* digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z).

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Sobel Test**

<b>Jalur</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>SE<sub>A</sub></b>	<b>SE<sub>B</sub></b>	<b>T Hitung</b>	<b>Sig</b>	<b>Ket</b>
Budaya Organisasi -> Keuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	2.075	0.338	0.075	0.094	3.565	0.000	Signifikan

Sumber : *Output Sobel Test Online* (2021)

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil pengujian menggunakan *sobel test* menunjukkan nilai signifikan jalur budaya organisasi – kepuasan kerja – kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan nilai t hitung  $3,565 > 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Dalam hal ini **H3 diterima**.

**H<sub>4</sub> : Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PG. Kebon Agung Malang**

Pengujian variabel mediasi pada penelitian ini menggunakan *sobel test*. *Sobel test* digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z).

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Sobel Test**

<b>Jalur</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>SE<sub>A</sub></b>	<b>SE<sub>B</sub></b>	<b>T Hitung</b>	<b>Sig</b>	<b>Ket</b>
Motivasi -> Keuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	9.307	0.338	0.065	0.094	3.594	0.000	Signifikan

Sumber : *Output Sobel Test Online* (2021)

Berdasarkan Tabel 4.21, hasil pengujian menggunakan *sobel test* menunjukkan nilai signifikan jalur motivasi – kepuasan kerja – kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan nilai t hitung  $3,594 > 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Dalam hal ini **H<sub>4</sub> diterima**.

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi terdiri dari 4 indikator, yaitu penyesuaian (X1.1), keterlibatan (X1.2), tujuan (X1.3), dan konsistensi (X1.4). Berdasarkan nilai loading factor pada indikator budaya organisasi, nilai tertinggi jatuh pada indikator konsistensi item BO15 dengan nilai 0,902. Sehingga indikator konsistensi adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel budaya organisasi.

Hasil dari penghitungan smartPLS menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang mana budaya organisasi menunjukkan hasil nilai koefisien jalur sebesar 0.769. Hasil nilai *t-statistics* diperoleh sebesar  $12,465 > 1,96$ , dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,5$ , sehingga dapat dikatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu, apabila semakin tinggi budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya, apabila semakin tinggi kinerja karyawan, maka semakin tinggi pula budaya organisasinya. Hasil temuan dari penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Salain *et al.* (2021) dan Sudaryana (2021), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Iljins *et al.* (2015:945) menerangkan budaya organisasi ialah suatu hal yang kompleks berisikan struktur serta norma yang menuntun dan memforsir sikap karyawan. Perihal tersebut terkait pada aturan-aturan yang tercantum di dalam budaya organisasi serta bertabiat dipatuhi oleh karyawan. Walaupun demikian, budaya organisasi bisa mempengaruhi karyawan guna senantiasa berkinerja optimal serta berikan kontribusi untuk organisasi (Hartmann, 2006:160). Maksudnya, organisasi perlu menghasilkan budaya positif sehingga bisa memunculkan atmosfer kerja positif juga. Sejalan dengan hal itu, Aramina (2015:771) menerangkan jika budaya organisasi dapat mempengaruhi daya guna serta kinerja organisasi. Sehingga bisa dikatakan, dengan *organizational culture* yang baik bisa mengoptimalkan kinerja karyawan serta organisasi dan kebalikannya.

Berdasarkan berbagai temuan dan uraian di atas, budaya organisasi mempunyai peranan penting bagi organisasi itu sendiri, karena mampu memberikan

suasana kerja yang teratur, positif, dan sangat nyaman karena terdapatnya pedoman-pedoman perilaku bagi setiap karyawannya. Hal ini sebagaimana dalam Al-Qur'an surat Ash-Shaff ayat 4 yang berbunyi:

لِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتًا مَّرْضُوعًا

Artinya: *“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”*. (QS. Ash-Saff: 4)

Pada ayat di atas disebutkan bahwa sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang sesuai jalan Allah. Jalan Allah adalah sesuatu yang telah ditetapkan aturannya pada Al-Qur'an dan Al-Hadits dan bagi umat-Nya harus mematuhi dan ta'at. Begitu pula pada suatu organisasi mempunyai aturan-aturan yang telah dibuat oleh organisasi. Adanya aturan yang jelas memberikan kemudahan anggota organisasi mempunyai perilaku yang baik, benar, dan teratur karena sesuatu yang teratur dan rapi akan terlihat kokoh dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu agaknya sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

عَنْ التُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاظُمِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَّى (رواه مسلم)

Artinya: *“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan di antara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas”*. (H.R.Ahmad)

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Perkata orang yang beriman di sini merupakan kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya ialah apabila satu di antara

mereka tidak menjajaki ketentuan ataupun budaya organisasi maka hendak berakibat pada yang lain. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

Tidak bisa dipungkiri kalau organisasi dalam wujud apapun senantiasa memastikan visi, misi, tujuan serta nilai-nilai dalam mencapainya. Dengan kejelasan menimpa hal-hal tersebut masyarakat organisasi hendak memastikan strategi serta metode yang terbaik buat menggapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, serta terukur secara lebih efisien serta efektif.

Cara-cara, nilai, norma, adat Kerutinan, peraturan, serta keyakinan untuk tiap orang dalam melaksanakan dinamika kerja terhadap tantangan internal ataupun eksternal yang disepakati bersama merupakan kita tahu dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai peranan yang berarti untuk organisasi, sebab gunanya selaku perekat masyarakat organisasi. Tidak hanya daripada struktur organisasi serta sumber energi manusia. Dapat dibayangkan apabila sesuatu organisasi tidak mempunyai budayanya sendiri, hingga yang terjalin merupakan metode bekerja yang tidak efisien.

#### 4.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi pada penelitian ini terdiri dari 2 indikator, yakni motivasi eksternal (X2.1) dan motivasi internal (X2.2). berdasarkan *loading factor* pada indikator motivasi, nilai tertinggi jatuh pada internal pekerja itu sendiri. Hal itu terlihat dengan nilai *loading factor* tertinggi yang berada pada indikator motivasi internal sebesar 0,795, dengan item indikator “peningkatan kualitas kerja”. Sehingga indikator motivasi internal adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel motivasi. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PG. Kebon Agung mempunyai semangat tinggi dalam bekerja, karena mempunyai orientasi peningkatan kualitas dalam bekerja.

Hasil dari penghitungan smartPLS menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena berdasarkan *output* perhitungan didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,18, dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,382 < 1,96 dengan nilai *p-value* 0,168. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Katiandagho *et al.* (2014:1601) dalam penelitiannya mengemukakan tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian dari Inaray *et al.* (2016:469) yang mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi sendiri menurut Iriani (2010:562) merupakan sebuah usaha atau upaya yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai suatu tujuan yang dipengaruhi oleh adanya kebutuhan dari seseorang itu sendiri. Kebutuhan merupakan sebuah hal yang harus dipenuhi, dimana seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu demi memenuhi kebutuhan tersebut.

Motivasi kerja dalam sudut pandang keislaman sendiri adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardlu lainnya. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam.

Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: *Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.* (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di bumi ini harus memiliki dorongan untuk lebih baik lagi dalam dirinya, hal tersebut dikarenakan Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang memiliki semangat serta motivasi yang kuat dalam dirinya.

Motivasi dalam Islam juga diartikan sebagai energi bagi amal yang dilakukan. Sebagaimana dengan firman Allah SWT surat Al-An'am ayat 162-163 yang berbunyi:

قُلْ لَنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ - ١٦٢ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ

وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ - ١٦٣

Artinya: *Katakanlah (Muhammad), "Sesungguhnya salatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan seluruh alam. Tidak ada sekutu bagi-Nya; dan demikianlah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama berserah diri (muslim)."* (QS. Al-An'am: 162-163)

Alasan perihal motivasi adalah motivasi sebagai pendorong utama untuk membuat seseorang (karyawan) mengabaikan perasaan terkuras pikiran mental dan lelah bekerja dengan tujuan agar ia dapat berfungsi semaksimal mungkin. Islam mengatur tujuan dan ilham kerja, tujuan yang lurus dan ilham yang baik secara umum karena Allah SWT akan menjadikan masalah umum menjadi ukhrawi, begitu pula sebaliknya tujuan yang kotor dan ilham yang buruk tidak akan ada artinya di hadapan Allah SWT, terutama orang-orang yang tidak memiliki ilham. maka Allah SWT tidak akan memberikan nikmat-Nya.

Islam menganjurkan untuk memenuhi kebutuhan yang sebenarnya dari pekerjaan sendiri, misalnya, inspirasi untuk mencapai kesempurnaan dalam cinta adat, seseorang bekerja karena dia dibangkitkan untuk melakukan cinta sosial, khususnya zakat, infaq, sumbangan, penghargaan, dan wakaf. Seseorang yang bekerja cukup untuk dirinya sendiri, dia akan benar-benar ingin memiliki pilihan untuk mengakomodasi keluarganya, dan dapat meminta perwakilan dan membayar mereka. Karena memberi mereka nafkah akan dianggap sebagai penghargaan, terlepas dari apakah itu komitmen. Dalam Diana (2012:192) disebutkan bahwa:

حدَّثَنَا مُسْلِمٌ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَدِيِّ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ يَزِيدٍ سَمِعَ أَبَا مَسْعُودَ الْبَدْرِيِّ عَنْ

النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ نَفَقَةُ الرَّجُلِ عَلَى أَهْلِهِ صَدَقَةٌ

Artinya: *Nabi bersabda "Nafkahnya seseorang pada keluarganya adalah sedekah".*

Islam tidak hanya memerintahkan manusia untuk bekerja dan mengembangkan hasil usahanya (produktivitas), tetapi Islam memandang setiap usaha seseorang sebagai ibadah kepada Allah dan jihad di jalan Allah.

#### 4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Pembicaraan tentang pemenuhan pekerjaan yang menengahi dampak budaya organisasi pada pelaksanaan adalah untuk menjawab rencana masalah dan teori eksplorasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel *intervening* antara dampak budaya organisasi terhadap kinerja.

Sesuai dengan hasil pengujian statistik pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh nilai  $t$  hitung  $3,565 > 1,96$  dengan  $\text{sig } 0,000 < 0,05$ . Ini berarti budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini dibentuk melalui 4 indikator, yaitu penyesuaian (X1.1), keterlibatan (X1.2), tujuan (X1.3), dan konsistensi (X1.4). Berdasarkan nilai *loading factor* pada indikator budaya organisasi, nilai tertinggi jatuh pada indikator konsistensi item BO15 dengan nilai 0,902. Sehingga indikator konsistensi adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel budaya organisasi.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk melalui 6 indikator, yakni pekerjaan itu sendiri (Y1.1), gaji atau imbalan (Y1.2), promosi (Y1.3), supervisi atasan (Y1.4), rekan kerja (Y1.5), dan kondisi kerja (Y1.6). Dari keenam indikator tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah gaji atau imbalan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,916. Berdasarkan hal ini, indikator gaji atau imbalan adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Variabel kinerja dalam penelitian ini dibentuk melalui 5 indikator, yakni kuantitas dari hasil (Y2.1), kualitas dari hasil (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), kehadiran (Y2.4), dan kemampuan bekerjasama (Y2.5). Dari kelima indikator tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah kuantitas dari hasil sebesar 0,868. Sehingga



indikator kuantitas dari hasil merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja.

Hasil daripada temuan penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Syauta *et al.* (2012:74) dalam penelitiannya menegaskan terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan Wahyuni *et al.* (2016:201) yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### 4.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian statistik pada variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh nilai  $t$  hitung  $3,594 > 1,96$  dengan  $sig$   $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Variabel motivasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 2 indikator, yakni motivasi eksternal (X2.1) dan motivasi internal (X2.2). berdasarkan *loading factor* pada indikator motivasi, nilai tertinggi jatuh pada internal pekerja itu sendiri. Hal itu terlihat dengan nilai *loading factor* tertinggi yang berada pada indikator motivasi internal sebesar 0,795. Sehingga motivasi internal merupakan indikator paling dominan dalam membentuk variabel motivasi.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk melalui 6 indikator, yakni pekerjaan itu sendiri (Y1.1), gaji atau imbalan (Y1.2), promosi (Y1.3), supervisi atasan (Y1.4), rekan kerja (Y1.5), dan kondisi kerja (Y1.6). Dari keenam indikator tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah gaji atau imbalan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,916. Berdasarkan hal ini, indikator gaji atau imbalan adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Variabel kinerja dalam penelitian ini dibentuk melalui 5 indikator, yakni kuantitas dari hasil (Y2.1), kualitas dari hasil (Y2.2), ketepatan waktu (Y2.3), kehadiran (Y2.4), dan kemampuan bekerjasama (Y2.5). Dari kelima indikator

tersebut secara keseluruhan memiliki nilai *loading factor* >0,5 yang berarti keseluruhan indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*. Adapun indikator yang paling dominan ialah kuantitas dari hasil sebesar 0,868. Sehingga indikator kuantitas dari hasil merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja.

Hasil temuan daripada penelitian ini sejalan dan menguatkan penelitian yang telah dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008:124) menerangkan kepuasan kerja bisa memediasi akibat dari motivasi kerja pada kinerja. Hasil riset tersebut menampilkan motivasi kerja tidak dapat mempengaruhi secara langsung pada kinerja bila tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan menguji proposisi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Artinya semakin baik budaya yang terbentuk di dalam tempat kerja maka semakin baik kinerja yang dimiliki karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Artinya, meskipun mempunyai pengaruh yang positif, namun variabel motivasi tidak cukup signifikan untuk memengaruhi kinerja karyawan PG Kebon Agung.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PG. Kebon Agung Malang.

#### **5.2 Saran**

Merujuk pada hasil penelitian yang dikemukakan di atas, maka saran yang dapat peneliti rekomendasikan sebagai pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam hal ini PG. Kebon Agung Malang dan peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Perusahaan dalam hal ini PG. Kebon Agung Malang diharapkan dapat memerhatikan dan menjaga budaya organisasi yang telah terbentuk di perusahaan, karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Perusahaan dalam hal ini PG. Kebon Agung Malang diharapkan dapat memerhatikan dan meningkatkan motivasi kerja pada diri karyawan, karena

berdasarkan penelitian diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan masih rendah.

3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel di luar penelitian ini untuk memperkaya kajian akademis terkait dan mendapatkan hasil penelitian yang lebih variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, F. A., Sapada, H., Modding, B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6 (12), 28-26.
- Al-hawary, S. I. S., & Banat, N. A. E. (2017). Impact of motivation on job performance of nursing staff in Private Hospitals in Jordan. *HRMARS*, 7 (2), 54-63.
- Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The impact of motivation on the employee performance and job satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *HRMARS*, 6 (9), 297-310.
- Ali, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Elsevier*, 230, 387-395.
- Alvi, H. A. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *IISTE*, 6 (27), 30-40.
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between organizational culture and workplace bullying among korean nurses. *Asian Nursing Research*, 10 (3), 234-239.
- Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *Emerald Insight*, 63 (3), 308-323.
- Anyim, C. F., & Chidi, O. C. (2012). Motivation and employee's performance in the public and private sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, 3 (1), 31-40.
- Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of. *Elsevier*, 213, 770-774.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction : A literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Elsevier*, 133, 106-115.
- Brahmasari, I., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT . Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), 124-135.
- Daft, L. R. (2006). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.

- Deccasari, Dwi Danesty. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Manajemen*, 26 (2), 43-55.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Mutamba, D. (2016). Finding synergic relationships in teamwork , organizational commitment and job satisfaction : A case study of a construction organization in a developing country. *Elsevier*, 35, 485–492.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4 (2), 103–114.
- George, E. (2015). Job related stress and job satisfaction : a comparative study among bank employees. *Emerald Insight*, 34 (3), 316–329.
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader’s personality traits and employees job performance in Public Sector, Putrajaya. *Elsevier*, 37, 46–51.
- Ghoniayah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2 (2), 118–129.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employess commitment and turn over intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017, October). The effect of work environment and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as intervening variable at State Electriciy Company (PLN) of South Makassar Area. *International Conference on Accounting, Management, and Economics*. Atlantis Press.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Harijanti, P., Melinda, T., & Krisprimandoyo, D. A. (2021). The effect of leadership, motivation, and organizational culture on the performance of employees of PT X in International Conference on Entrepreneurship (ICOEN). *KnE Social Sciences*, 655–662. DOI 10.18502/kss.v5i5.8849.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, *Construction Innovation*, 6 (3), 159–172.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). organizational culture and organizational effectiveness : A meta-analytic investigation of the

- competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Harwiki. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in Women Cooperatives. *Elsevier*, 219, 283–290.
- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Elsevier*, 211, 619–628.
- Hofstede, G. (1999). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Ibrahim, R. M., Amin, A., & Salleh, M. (2014). The link between leader-member exchange, organizational citizenship behavior and job satisfaction : A case study on local government. *HRMARS*, 4 (5), 313–325.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Dloh, O. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Elsevier*, 213, 944–950.
- Imansach, Y. M. V. & Kodrat, D. S. (2021), The effect of leadership style, organizational culture and compensation on employee performance at PT Baliwong Indonesia in International Conference on Entrepreneurship (ICOEN), *KnE Social Sciences*, 297–305. DOI 10.18502/kss.v5i5.8817
- Inaray, J. C., Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16 (2), 459-470.
- Intan, R., & Abdul, R. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Elsevier*, 37 (16), 488–496.
- Iriani, N. I. (2010). Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan disiplin kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8 (2), 561–569.
- Islam, R., Rasul, T., & Ullah, G. M. W. (2012). Analysis of the factors that affect job satisfaction : A case study on Private Companies Employees of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4 (4), 35–47.
- Ja'faru., Sule, G., & Okpanachi, E. V. (2014). An empirical study of the dialectical relationship between job satisfaction and job performance of restaurant employees in Dekina Local Government of Kogi State, Nigeria. *HRMARS*, 4 (5), 596–607.
- Katiandagho, Christian., Mandey, S. L., & Mananeke, L. (2014). Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2 (1), 1592- 1602.

- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction : A study of telecom sector of Pakistan. *Macrothink Institute*, 7 (1), 29–46.
- Khanifah, S., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh kecerdasan emosional dan budaya organisasi pada kinerja dengan komitmen organisasi. *Management Analysis Journal*, 4 (3), 200–211.
- Koesmono, T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di jawa timur. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Kewirausahaan*, 7 (2), 162–179.
- Kurniawan, Ferdy. Erlina. dan Nova Mardiana (2019). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. 5 (3), 241-255.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus Public General Hospital. *Human Resources for Health*, 8 (1), 1–9.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Yogyakarta: PT. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R., & Jackson, J. (2011). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mengenci, C. (2015). Who knows? Organizational culture might be the source of job satisfaction or stress : Evidence from Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (3), 514–524.
- Multitama. (2006). *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja pada Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1 (1), 10–17.
- Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. *Management Analysis Journal*, 4 (3), 219–228.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in Semiconductor Industry. *Elsevier*, 91, 1106–1115.
- Nazir, Z. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee's Performance. *Industrial Engineering Letters*, 5 (9), 31–38.



- Necla, H. (2015). The relationship between learned resourcefulness and job satisfaction : A research on staff of higher education in Turkey. *Elsevier*, 177, 132–135.
- Noor, N. N. (2016). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31 (1), 9–15.
- Novianti, N. I., Farida, N., & Widiartanto, W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan PT. BPR Artha Mukti Santosa Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4 (3), 167-176.
- Olanipekun, A. O., & Aje, I. O. (2013). effects of organisational culture on the performance of quantity surveying firms in Nigeria Department of quantity surveying. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (5), 206– 215.
- Omollo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Macrothink Institute*, 5 (2), 87–103.
- Oshagbemi. (2012). Academics and their managers : A comparative study in job satisfaction. *Emerald Insight*, 28 (1), 108–123.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). *Does Innovation Contribute To Employee Performance?. Elsevier*, 219, 571–579.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. & Gunawan, R. (2017), The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59 (6), 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- Permanasari, R. (2013). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 2 (2), 1–9.
- Poernomo, U. D., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh konflik antara pekerjaan, keluarga pada kinerja karyawan dengan kelelahan emosional sebagai variabel pemediasi. *Management Analysis Journal*, 4 (3), 190–199.
- Putra, A. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (1), 377–387.
- Qardhawi, Yusuf. (2004). *Peran Nilai dan Moral: dalam Perekonomian Islam*. terj. Didin Hafiduddin, dkk. Jakarta: Robbani Press.

- Ridlwani, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8 (3), 73-87.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13 (1), 40–45.
- Rizal, A., Muthofa, Hartanto, A. D., & Suharmanto, T. (2020). The effect of moderation of organizational culture on the relationships on job satisfaction and work motivation towards employee performance (Studies on Employees of the National Search and Rescue Agency in Semarang City). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 169, 440-446.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). A comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan. *Macrothink Institute*, 4 (3), 35–49.
- Robbins. (2003). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi (Edisi Baha)*. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- Saeed, R., Nayyab, H. H., & Lodhi, R. N. (2013). An empirical investigation of rewards and employee performance : A Case study of technical education authority of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18 (7), 892– 898.
- Salain, P. P. P., Rismawan, P. A. E., Rihayana, I. G., Adhika, N. R. A, dan Manek, D. (2021). Effect leadership, organizational culture and information technology on employee performance at private financial services companies in Denpasar City during the covid-19 pandemic. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 6 (3), 64-67.
- Samadzadeh, M. (2013). Investigating the effect of work stress, general health quality, organizational intelligence and job satisfaction on employee performance. *Growing Science*, 3, 2989–2994.
- Shahmohammadi, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools principals in District 3 of Karaj. *Elsevier*, 205, 247–253.
- Shandy, D. (2013). Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1 (3), 208–216.

- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sjafri, M., & Aida, V. H. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sudaryana, Y. (2021). Effect of competence, organizational culture, and motivation towards employee performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha*, 8 (1), 23-29.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukri, M., Purwanto, B. H., & Indrawan, R. (2021). Work motivation and organizational culture in improving employee performance of national primary cooperative companies. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 4271-4286.
- Supriyanto, Sani A., Ekowati, & Maharani, V. (2013). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, dan analisis data. Cetakan II*. Malang: Uin Maliki Press.
- \_\_\_\_\_. (2019). *Riset Manajemen SDM: Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*. Malang: Inteligencia Media.
- Susmiati & Sudarma. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 4 (1), 79–87.
- Suwaldiyana, S. (2021). The increasing of employee performance through discipline, motivation, and organizational culture. *Innovation Research Journal*, 2 (1), 65-78.
- Syafi'i, Asrof. (2005). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: el-KAF.
- Syauta, E. A., & Setiawan, M. (2012). The influence of organizational culture , organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1 (1), 69–76.
- Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. *AGORA*, 1 (3), 1–9.
- Tanzeh, A. (2009). *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- Theresia, L., Lahuddin, A. H., Ranti, G., & Bangun, R. (2018). The influence of culture, job satisfaction and motivation on the performance lecturer/employees. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bandung (pp. 2541-2552).

- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture , leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in. *Canadian Center of Science and Education*, 8 (2), 63–77.
- Wahyuni, E. S., Taufik, T., & Ratnawati, V. (2016). Pengaruh budaya organisasi, locus of control, stres kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi empiris pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Manajemen*, 20 (2), 189-206.
- Widodo, T. (2010). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. *Among Makarti*, 3 (5), 14–35.
- Zameer, H., Ali, S., & Amir, M. (2014). The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *HRMARS*, 4 (1), 293–298.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Tabulasi data hasil kuesioner
- Lampiran 3 : Hasil Uji menggunakan SmartPLS
- Lampiran 4 : Hasil Uji Sobel Test
- Lampiran 5 : Surat Penelitian
- Lampiran 6 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 10 : Biodata Peneliti

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi data penelitian akhir penyusunan skripsi untuk menyelesaikan program Sarjana I pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Demi tercapainya proses penelitian ini dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Hasil kuesioner dan penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya dan tidak disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih dan mohon maaf apabila terdapat kekurangan-kekurangan di dalam penelitian ini.

#### A. Identitas

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Divisi Pekerjaan : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....

#### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan anda isi dengan memberikan tanda cawang (✓) pada kotak jawaban yang anda pilih. Pilihan jawaban akan menunjukkan seberapa tingkat persetujuan anda terhadap jawaban tersebut.

Dengan keterangan sebagai berikut:

1. STS = Sangat Tidak Setuju (1)
2. TS = Tidak Setuju (2)
3. N = Netral (3)
4. S = Setuju (4)
5. SS = Sangat Setuju (5)

**Item Pernyataan Kuesioner**

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>						
1.	Perusahaan saya adalah perusahaan yang sangat fleksibel terhadap dunia luar.					
2.	Saya sangat senang apabila mempunyai saingan dalam bekerja.					
3.	Saya merasa senang apabila menemukan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Saya sangat antusias dan senang apabila terjadi perubahan dalam perusahaan (dari yang ke kantor jadi work from home)					
5.	Saya merasa semakin semangat apabila terjadi kegagalan.					
6.	Saya bersedia dan menerima apabila bekerja sama dengan karyawan lain yang beda tugas dengan saya.					
7.	Saya merasa tugas yang saya miliki sangat sesuai dengan kemampuan dan minat saya.					
8.	Saya merasa penyebaran informasi antar karyawan sangat cepat.					
9.	Saya sering dilibatkan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan.					
10.	Saya paham dengan misi perusahaan.					

11.	Ketika ada kegiatan maupun tugas, arahan yang saya terima jelas.					
12.	Saya merasa tujuan perusahaan realistis.					
13.	Perusahaan memiliki kebijakan yang ramah terhadap karyawan.					
14.	Saya merasa senang apabila tujuan organisasi tercapai.					
15.	Saya selalu mempunyai target dalam bekerja.					
<b>MOTIVASI</b>						
16.	Saya merasa senang ketika saya berhasil menyelesaikan tugas.					
17.	Saya merasa senang apabila mendapatkan pekerjaan atau tugas yang menantang.					
18.	Saya merasa senang apabila hasil kerja yang saya lakukan melebihi standard.					
19.	Saya mendapatkan pengakuan dari perusahaan atas prestasi kerja saya.					
20.	Ketika kinerja bagus dan melampaui target, perusahaan memberikan reward pada saya (pujian, bonus, kenaikan gaji, dll).					
21.	Setiap saat atasan selalu mengawasi kinerja saya.					
22.	Ketika kinerja buruk atau tidak sesuai target,					



	perusahaan memberikan hukuman pada saya.					
23.	Saya melakukan pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani.					
<b>KEPUASAN KERJA</b>						
24.	Tugas yang diberikan oleh perusahaan sangat menarik bagi saya.					
25.	Saya selalu bertanggung jawab penuh atas semua tugas dan pekerjaan yang diberikan.					
26.	Saya merasa gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan kerja yang saya lakukan.					
27.	Saya memperoleh tunjangan yang setimpal atas kontribusi saya pada perusahaan.					
28.	Saya merasa puas dengan sistem promosi jabatan pada perusahaan ini.					
29.	Perusahaan mengadakan promosi berdasarkan prestasi.					
30.	Atasan selalu mendukung saya atas pekerjaan dan tugas yang saya miliki di perusahaan.					
31.	Atasan mempunyai empati yang tinggi terhadap karyawan.					
32.	Tak jarang teman kerja saya membantu pekerjaan saya apabila saya kesulitan.					

33.	Rekan kerja sering memberikan semangat dan dukungan terhadap saya.					
34.	Saya merasa nyaman dengan lingkungan tempat saya bekerja.					
35.	Diantara para karyawan terjalin hubungan yang harmonis.					
<b>KINERJA</b>						
36.	Saya orang yang teliti dalam bekerja.					
37.	Saya tidak suka terlambat ketika datang di tempat kerja.					
38.	Saya orang yang selalu tepat waktu dalam bekerja.					
39.	Saya orang yang paling tidak bisa melihat sesuatu yang berantakan.					
40.	Saya selalu menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat pada waktunya atau bahkan sebelum deadline.					
41.	Antar karyawan sering melakukan kerjasama.					
42.	Tim dan rekan kerja saya sangat kompak.					
43.	Saya tidak akan absen dalam bekerja jika bukan karena alasan yang serius (sakit parah).					
44.	Beban kerja yang saya miliki sesuai.					
45.	Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan standard.					

## Lampiran 2. Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Variabel Budaya Organisasi (X1)

Respon den	B O 1	B O 2	B O 3	B O 4	B O 5	B O 6	B O 7	B O 8	B O 9	B O 10	B O 11	B O 12	B O 13	B O 14	B O 15
1	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	5	3	2	5	5	5	5	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
7	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
9	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4
10	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
11	4	2	4	3	3	3	5	3	2	3	3	3	5	3	3
12	4	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	2	5	4	5
13	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4
14	1	5	4	4	5	4	5	4	5	2	2	2	5	5	4
15	4	4	5	5	2	5	5	5	4	2	2	2	5	5	5
16	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
18	4	4	5	4	2	4	3	5	4	2	3	2	4	2	4
19	4	3	3	4	4	4	5	4	3	2	1	1	4	4	4
20	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
21	4	5	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2
22	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5
23	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5
25	2	5	3	3	1	1	3	5	1	5	3	3	1	1	1
26	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	2	4	4	4

27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	2	5	4	4
28	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5	5	5
29	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
30	2	2	5	2	2	2	2	5	2	3	2	1	2	2	2
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
32	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	4	3	3	2	4
33	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5
34	5	3	5	2	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4
35	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
36	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
37	5	3	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4
38	5	2	5	3	4	4	4	4	2	3	2	1	4	4	4
39	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
40	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4
41	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
43	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
44	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	2	2	5	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	5	5	5
46	3	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	4	5	5
47	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4
48	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	3	1	5	4	4
49	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4
50	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
51	4	1	4	4	2	3	3	4	1	4	4	4	3	2	3
52	4	4	2	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4
53	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
55	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
56	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4
57	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4

58	3	2	4	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2
59	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	2	4	1	5	2	5	4	2	5	5	5	5	5	2
64	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
65	4	1	4	4	2	3	3	4	1	5	5	4	3	2	3
66	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5
77	5	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	5	4
78	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5
81	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
82	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5
83	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3
84	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5
85	5	2	5	5	5	3	3	5	5	1	1	5	3	5	3
86	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5
87	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
88	5	3	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5

Variabel Motivasi (X2)

<b>Responden</b>	<b>MO1</b>	<b>MO2</b>	<b>MO3</b>	<b>MO4</b>	<b>MO5</b>	<b>MO6</b>	<b>MO7</b>	<b>MO8</b>
1	2	3	3	5	3	2	2	3
2	1	2	4	4	2	3	2	2
3	3	3	4	5	4	4	4	3
4	3	3	1	5	3	2	3	4
5	3	2	3	4	2	1	1	2
6	3	4	5	5	2	3	2	2
7	3	3	3	4	3	2	3	2
8	2	4	3	4	3	3	3	3
9	4	2	3	4	1	2	3	4
10	3	2	3	3	3	2	2	2
11	4	3	3	3	2	3	4	3
12	2	2	1	5	2	2	3	2
13	4	5	3	4	4	5	5	5
14	3	4	2	4	3	3	4	4
15	2	2	2	4	2	2	5	2
16	2	3	2	4	1	2	3	4
17	3	2	4	4	3	3	3	3
18	2	2	2	5	2	2	2	2
19	5	3	1	3	3	3	2	3
20	5	4	3	4	4	5	5	5
21	3	3	3	5	2	2	3	4
22	2	4	3	5	3	3	3	3
23	3	4	2	5	3	2	2	3
24	3	3	3	5	2	2	2	3
25	3	3	3	5	3	4	3	3
26	2	2	2	5	2	2	1	2
27	2	3	1	5	3	3	2	2
28	4	3	3	4	2	2	2	2
29	3	3	3	4	5	4	3	2

30	3	2	1	5	3	2	3	2
31	2	3	3	5	2	3	4	3
32	3	3	1	4	3	2	3	2
33	3	2	1	5	2	3	2	2
34	5	5	5	4	4	5	5	5
35	4	3	5	4	3	3	4	3
36	3	2	4	5	2	2	2	2
37	3	2	3	5	2	2	1	2
38	3	3	2	4	2	3	2	3
39	1	2	3	4	3	2	1	2
40	3	2	2	4	2	2	2	3
41	2	3	2	4	3	2	2	2
42	4	3	3	4	2	2	3	2
43	5	5	2	5	4	3	4	4
44	3	4	1	4	2	2	2	3
45	2	3	2	4	2	2	3	3
46	3	2	3	4	3	3	2	2
47	2	2	2	4	2	3	2	3
48	4	3	1	4	2	2	3	3
49	4	5	2	5	5	4	4	3
50	3	4	4	5	4	3	3	2
51	4	2	4	5	2	2	3	3
52	5	4	3	4	4	3	4	5
53	4	3	2	5	3	3	3	3
54	3	2	2	4	2	2	1	2
55	5	3	3	4	3	3	3	3
56	2	3	2	5	3	3	2	2
57	4	3	5	5	3	4	3	3
58	3	2	1	4	2	2	2	2
59	4	3	3	4	3	3	3	3
60	5	2	2	5	4	5	4	3

61	4	2	5	4	5	5	4	5
62	3	3	3	5	3	2	3	3
63	4	3	5	5	3	3	3	3
64	3	2	3	4	2	2	2	2
65	4	3	3	5	2	2	3	3
66	2	2	5	4	3	4	2	2
67	5	5	2	5	4	4	5	4
68	3	3	4	5	2	2	2	3
69	3	2	3	5	2	2	3	2
70	3	2	4	5	2	3	2	2
71	4	3	5	5	3	2	2	3
72	4	2	4	5	3	2	3	3
73	2	3	5	5	3	2	2	2
74	2	3	2	5	2	3	3	2
75	5	3	5	5	3	4	3	3
76	4	3	4	4	2	2	2	3
77	5	5	5	2	4	5	5	5
78	3	2	3	3	2	3	3	4
79	5	5	5	3	4	3	2	3
80	5	3	4	2	3	2	2	3
81	2	3	2	3	4	3	2	3
82	5	3	2	2	3	4	3	3
83	2	4	4	4	2	3	3	2
84	4	3	2	2	2	1	2	3
85	3	5	5	3	4	3	4	3
86	2	2	3	5	2	2	2	3
87	3	2	3	5	3	2	2	2
88	4	3	4	4	3	2	3	4



Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

<b>Respon den</b>	<b>K K1</b>	<b>K K2</b>	<b>K K3</b>	<b>K K4</b>	<b>K K5</b>	<b>K K6</b>	<b>K K7</b>	<b>K K8</b>	<b>K K9</b>	<b>KK 10</b>	<b>KK 11</b>	<b>KK 12</b>
1	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	2	1
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3
3	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	2	3
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	2
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2
6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	1
7	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	2
8	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	2
9	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3
10	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	2
11	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	3
12	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3
13	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	5	5
14	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2
16	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2
17	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
18	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3
19	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	2
20	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	5	5
21	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3
22	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	3	2
23	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
24	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	2
25	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3
26	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	3
27	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3
28	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4

29	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	2
30	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2
31	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	2
32	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	1
33	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3
34	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	5	5
35	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3
36	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	2	2
37	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	2
38	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3
39	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	2	2
40	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	2
41	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	2	3
42	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4
43	4	4	5	3	3	5	3	4	3	4	4	4
44	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	3
45	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3
46	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
47	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3
48	3	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4
49	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	5	5
50	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2
52	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3
53	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4
54	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	4	3
55	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3
56	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	2
57	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3
58	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	2
59	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4

60	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	5	4
61	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4
62	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3
63	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3
64	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	2
65	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
66	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	2
67	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	5
68	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2
69	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	2
70	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2
71	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	5	5
72	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
73	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2
74	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3
75	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	5	4
76	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4
77	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	3
78	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
79	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4
80	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4
81	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4
82	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	5	4
83	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3
84	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5
85	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	2
86	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	2
87	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
88	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3

Variabel Kinerja (Y2)

<b>Responde n</b>	<b>KN 1</b>	<b>KN 2</b>	<b>KN 3</b>	<b>KN 4</b>	<b>KN 5</b>	<b>KN 6</b>	<b>KN 7</b>	<b>KN 8</b>	<b>KN 9</b>	<b>KN1 0</b>
1	4	2	2	4	5	4	3	5	5	5
2	5	2	2	5	4	4	4	4	4	5
3	3	2	3	3	5	3	3	5	5	3
4	4	2	3	4	5	4	3	5	5	3
5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	4	5	2	3	5	5	3
7	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4
8	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4
9	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
10	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4
11	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
12	5	3	2	5	5	5	1	5	4	5
13	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4
14	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3
15	5	2	2	5	4	5	5	4	4	5
16	4	3	2	4	5	4	4	3	5	4
17	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5
18	4	2	3	4	4	4	1	3	5	1
19	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3
20	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4
21	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4
22	5	3	2	5	5	3	5	4	5	5
23	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
24	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
25	1	4	3	2	5	3	2	4	5	2
26	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3
27	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
28	4	3	3	5	4	5	3	5	5	3

29	4	1	2	4	3	4	3	5	4	3
30	2	3	4	2	4	1	1	4	4	1
31	4	1	2	4	5	4	4	5	5	4
32	4	3	2	4	4	4	1	5	5	1
33	5	2	2	5	4	5	5	4	4	5
34	2	5	5	3	4	3	5	5	4	5
35	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5
36	5	2	2	5	4	5	5	4	4	5
37	3	3	2	3	5	2	2	4	5	2
38	3	3	2	2	5	3	4	5	4	4
39	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4
40	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4
41	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3
42	4	2	3	4	5	3	4	5	5	4
43	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5
44	3	4	4	3	4	2	2	3	4	2
45	5	2	2	5	4	5	5	4	4	5
46	5	3	2	4	4	3	5	4	4	5
47	4	3	2	3	4	4	5	3	4	5
48	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5
49	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
50	3	4	3	2	5	3	5	4	5	5
51	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3
52	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
53	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
54	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4
55	5	4	3	5	4	3	5	4	4	5
56	4	1	2	4	5	4	4	5	5	4
57	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5
58	3	4	3	3	5	3	3	4	5	3
59	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4

60	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4
61	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
62	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4
63	1	3	4	3	4	2	2	5	4	2
64	4	2	2	5	5	3	5	5	5	5
65	4	4	3	3	5	3	3	5	5	3
66	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5
67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
68	5	2	3	5	5	5	5	4	5	5
69	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5
70	4	3	2	4	5	4	4	4	5	4
71	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
72	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5
73	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5
74	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
77	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
78	5	3	2	5	2	5	5	5	5	5
79	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
80	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	3	2	3	3	5	3	3	3	3
84	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3
85	5	3	2	5	3	3	3	3	5	3
86	5	3	2	5	3	5	4	3	3	3
87	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2
88	2	3	4	1	4	3	5	2	3	3

### Lampiran 3. Hasil Uji Menggunakan SmartPLS

#### Convergent Validity

	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja (Y2)
BO13	0.813			
BO14	0.892			
BO15	0.902			
BO4	0.760			
BO5	0.849			
BO6	0.886			
BO7	0.754			
BO9	0.806			
KK1			0.832	
KK10			0.802	
KK2			0.846	
KK3			0.916	
KK4			0.914	
KK5			0.855	
KK6			0.880	
KK7			0.826	
KK8			0.834	
KK9			0.852	
KN10				0.840
KN1				0.868
KN4				0.824
KN6				0.749
KN7				0.772
MO1		0.735		
MO5		0.742		
MO6		0.795		

MO7		0.786		
MO8		0.779		

#### Discriminant Validity

	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja (Y2)	Motivasi (X2)
BO13	0.813	-0.084	0.560	0.009
BO14	0.896	-0.213	0.637	0.120
BO15	0.902	-0.157	0.683	-0.026
BO4	0.760	-0.077	0.736	-0.077
BO5	0.849	-0.233	0.560	0.133
BO6	0.886	-0.166	0.645	-0.013
BO7	0.754	-0.105	0.594	0.061
BO9	0.806	-0.160	0.666	0.077
KK1	-0.205	0.832	-0.152	-0.392
KK10	-0.083	0.802	-0.188	-0.549
KK2	-0.182	0.846	-0.141	-0.427
KK3	-0.238	0.916	-0.196	-0.515
KK4	-0.137	0.914	-0.163	-0.676
KK5	-0.122	0.855	-0.084	-0.533
KK6	-0.102	0.880	-0.115	-0.584
KK7	-0.227	0.826	-0.207	-0.509
KK8	-0.097	0.834	-0.021	-0.443
KK9	-0.148	0.852	-0.170	-0.496
KN10	0.614	-0.272	0.840	0.164
KN1	0.656	-0.009	0.868	-0.039
KN4	0.648	-0.043	0.824	0.016
KN6	0.549	-0.083	0.749	0.124
KN7	0.638	-0.286	0.772	0.221
MO1	0.073	-0.551	0.083	0.735



MO5	-0.006	-0.478	0.009	0.742
MO6	0.015	-0.446	0.124	0.795
MO7	-0.001	-0.335	0.122	0.786
MO8	0.053	-0.471	0.125	0.779

## Validitas dan Reliabilitas

### Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)			
Budaya Organisasi (X1)	0.937	0.940	0.948	0.697			
Kepuasan Kerja (Y1)	0.959	0.965	0.965	0.733			
Kinerja (Y2)	0.870	0.872	0.906	0.659			
Motivasi (X2)	0.827	0.830	0.878	0.590			

## R square

### R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	R Square	R Square Adjusted			
Kepuasan...	0.395	0.381			
Kinerja (Y2)	0.597	0.583			

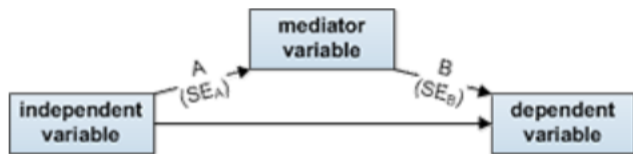
## Bootstrapping

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values	
Budaya Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Y1)	-0.155	-0.153	0.071	2.180	0.030	
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja (Y2)	0.769	0.774	0.065	11.914	0.000	
Kepuasan Kerja (Y1) -> Kinerja (Y2)	0.032	0.037	0.093	0.342	0.732	
Motivasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y1)	-0.603	-0.615	0.060	10.022	0.000	
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y2)	0.108	0.114	0.079	1.367	0.172	

#### Lampiran 4. Hasil Uji Sobel Test

Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja – Kinerja



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

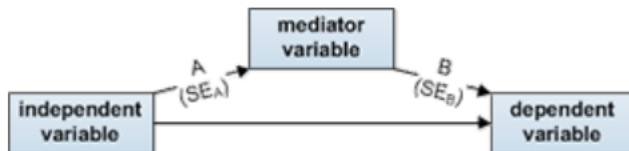
**Calculate!**

**Sobel test statistic:** 3.56575560

**One-tailed probability:** 0.00018140

**Two-tailed probability:** 0.00036281

Motivasi – Kepuasan Kerja – Kinerja



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?


**Calculate!**

**Sobel test statistic:** 3.59461140

**One-tailed probability:** 0.00016244

**Two-tailed probability:** 0.00032488

## Lampiran 5. Surat Penelitian

 **PT KEBON AGUNG**  
**PABRIK GULA KEBON AGUNG**  
Kotak Pos 80 Telp. (0341) 801371 - 801064 Fax. (0341) 801143 - Malang 65102

NO. AE/21-290

Kepada :  
Yth. Dekan  
Universitas Islam Negeri MMIM  
Di Tempat

**Perihal : Permohonan Ijin Penelitian**  
Surat Sdr.No B-1151/FEK.1/PP.00.9/09/2021

Dengan hormat,  
Menjawab surat saudara tersebut diatas dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui Kegiatan Penelitian/Skripsi yang akan dilaksanakan Mahasiswa/i saudara:

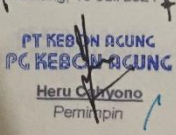
NO.	NAMA	PROGRAM STUDI
1	M. Chusni Mubarroq	Manajemen

Berkenaan dengan perihal tersebut kami memberikan ketentuan sebagai berikut :


1. Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dapat dimulai pada **25 Oktober 2021 sampai dengan 24 November 2021** dengan memperhatikan surat jawaban dari Perusahaan.
2. Berpakaian rapi dengan memakai atribut atau identitas Mahasiswa.
3. Mentaati Peraturan yang berlaku di Perusahaan dan dapat menjamin rahasia Perusahaan.
4. Perusahaan tidak memberikan fasilitas dalam bentuk apapun.
5. Segala resiko yang timbul akibat pelaksanaan Kegiatan Penelitian diluar tanggung jawab Perusahaan.
6. Setelah selesai diharap untuk menyerahkan laporan tertulis hasil Kegiatan Penelitian tersebut kepada Perusahaan.
7. Dilaksanakan secara **'ON LINE'**

Demikian agar dilaksanakan sebaik-baiknya.

Malang, 15 Juli 2021

  
**PT KEBON AGUNG**  
**PG KEBON AGUNG**  
Heru Cahyono  
Pernipin

NG/GYN.6/SrBisPntian



## Lampiran 6. Bukti Konsultasi

### BUKTI KONSULTASI

Nama : M. Chusni Mubarroq  
NIM/Jurusan : 17510150/Manajemen  
Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. (Studi Kasus Pada PG Kebon Agung Malang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	23 Desember 2020	Pengajuan Outline	1. 
2.	26 Maret 2021	Bimbingan Lanjutan	2. 
3.	20 Mei 2021	Proposal	3. 
4.	24 Mei 2021	Revisi dan Acc Proposal	4. 
5.	26 Juli 2021	Seminar Proposal	5. 
6.	31 Agustus 2021	Acc Proposal	6. 
7.	18 Oktober 2021	Konsultasi perihal pergantian objek penelitian	7. 
8.	14 Desember 2021	Konsultasi Pengolahan Data Skripsi	8. 
9.	15 Desember 2021	Konsultasi Draft Skripsi	9. 
10.	17 Desember 2021	Acc skripsi	10. 

Malang, 17 Desember 2021  
Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen,



Muhammad Sulhan, SE, MM  
NIP. 197406042006041002

## Lampiran 7. Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME (FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :  
Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :  
Nama : M. Chusni Mubarroq  
NIM : 17510150  
Handphone : 081332279662  
Konsentrasi : SDM  
Email : chusnimubarroq31@gmail.com  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	19%	4%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 27 Januari 2022  
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001

## Lampiran 8. Biodata Peneliti

### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : M. Chusni Mubarroq  
Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 31 Maret 1998  
Alamat Asal : Tebel Timur RT 004 RW 007, Kec. Gedangan,  
Sidoarjo  
Alamat di Malang : Jl Wijaya Kusuma RT 22 RW 07, Dusun  
Penjarakan, Sekarpuro, Kec. Pakis, Kabupaten  
Malang  
No. Telepon : 081332279662  
E-mail : chusnimubarroq31@gmail.com

#### Pendidikan Formal

2004 – 2005 : TK Al – Ihsan Tebel  
2005 – 2011 : MI Al - Ihsan Tebel  
2011 – 2014 : SMP N 1 Gedangan  
2014 – 2017 : SMA Antartika Buduran  
2017 – 2021 : Fakultas Ekonomi UIN Malang

#### Pendidikan Non Formal

2017 – 2018 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang

## Uji Plagiasi

### ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	7%
2	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	5%
3	<a href="http://lib.ui.ac.id">lib.ui.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://math.fst.unair.ac.id">math.fst.unair.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://repository.ikipgribojonegoro.ac.id">repository.ikipgribojonegoro.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	1%