

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL
DI KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh:

Muh. Taufiq Dahri

NIM. 19410051

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

2023

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL
DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana
Psikologi (S.Psi)

Oleh:

Muh. Taufiq Dahri

NIM. 19410051

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

2023

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL
DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Muh. Taufiq Dahri
NIM. 19410051

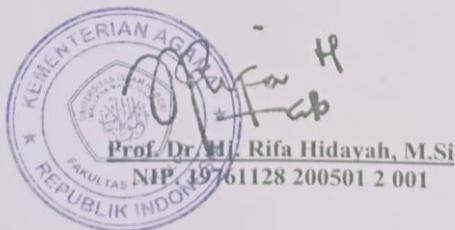
Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



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

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 19761128 200501 2 001

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

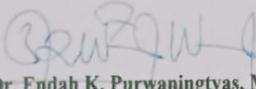
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI KOTA MALANG

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

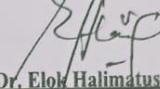
Pada tanggal 12 Mei 2023

Susunan Dewan Penguji

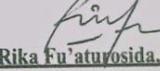
Sekretaris Penguji


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

Penguji Utama


Dr. Elok Halimatus Sa'diyah, M.Si
NIP. 19740518 200501 2 002

Ketua Penguji

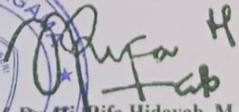

Rika Fu'aturosida, S.Psi, MA
NIP. 19830429 20160812 2 038

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar sarjana Psikologi

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 197761128 200501 2 001

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muh. Taufiq Dahri

NIM : 19410051

Fakultas : Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Kota Malang”** adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penelitian lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Malang, 30 Maret 2023
Peneliti



Muh. Taufiq Dahri
NIM. 19410051

MOTTO

Kita adalah apa yang kita lakukan berulang kali, keunggulan bukanlah tindakan tapi kebiasaan.

(Aristoteles)

*Bekerja keraslah dengan tenang, tak perlu mengakui dirimu atas orang lain.
Biarkan hasil yang menjawabnya.*

(Muh. Taufiq Dahri)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah, serta nikmat-Nya sehingga hamba mampu menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya selalu menjadi harapan umat manusia di akhirat kelak.

Terima kasih atas segala nikmat-Mu, ridho-Mu, karunia-Mu serta kelancaran dan kemudahan kepada hamba, sehingga hamba mampu menyelesaikan skripsi dengan lancar sebagaimana mestinya.

Karya sederhana ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya, pahlawan saya, panutan saya, sosok yang senantiasa mendoakan, memberikan cinta, kasih dan tulusnya tiada henti.

Bapak (Muh. Dahri) dan Mama' (Hj.Atirah)

Bapak dan Mama' yang saya sayangi, terima kasih atas doa, cinta, kasih sayang dan ketulusan kepada anakmu. Bapak dan Mama' tiada henti memotivasi, berusaha dengan segala tenaga dan pikiran, memberikan ekonomi dan pendidikan terbaik, mengingatkan menuju kebaikan serta tiada henti untuk terus mendoakan. Semoga Bapak dan Mama' sehat dan bahagia serta saya bisa selalu mendampingi dan membahagiakan Bapak dan Mama. Semoga kelak kita bisa berkumpul kembali di surga-Nya. Aamiin Ya Rabbal Aalamin.

Keluarga H. Haseng Family dan Ummareng Family

Keluarga yang menjadi lingkungan pertama yang membentuk karakter saya. Terima kasih kepada para om, tante, dan sepupu saya, yang selalu memotivasi, mengingatkan menuju jalan kebaikan. Semoga kalian selalu sehat, bahagia dan kelak kita bisa berkumpul kembali di surga-Nya. Aamiin Ya Rabbal Aalamin.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Kota Malang*” dapat diselesaikan. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi umat manusia semoga kelak kita menjadi umat yang mendapatkan syafaat beliau di hari akhir. Aamiin.

Karya ini tidak akan hadir tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang terlibat. Maka dari itu dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. Endah Kuniawati Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog dan Elok Faiz Fatma El Fahmi, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, memotivasi dan membagikan pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
4. Dr. Elok Halimatus Sa’diyah, M.Si, Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog serta Rika Fu’aturosida, S.Psi, M.A selaku dewan penguji yang telah memberikan masukan-masukan sehingga melengkapi penelitian ini
5. Segenap Civitas Akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, informasi dan arahan selama masa perkuliahan.
6. Kedua orang tua peneliti Bapak Muh. Dahri dan Ibu Hj. Atirah yang tanpa henti meluangkan waktu, pikiran, tenaga serta doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

7. Drs. Tahar, M.Pd, M.Si selaku guru peneliti sejak Aliyah. Terima kasih atas segala doa, ilmu, arahan dan motivasi untuk peneliti sehingga mampu menyelesaikan penelitian dengan baik
8. KH. Subhan Effendi, ST. M.AP selaku pengasuh PP Maqad Sidq. Terima kasih atas segala doa, ilmu, dan motivasi yang beliau berikan kepada peneliti.
9. Kepada teman-teman psikologi khususnya Izzatul Haq Dwi Sutisno, Alifu, Dzikri, Aldila Pandu, Nadya Alifyah, Arbi Abdurrohman, Jiharuddin yang memotivasi dan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
10. Kepada teman-teman santri PP Maqad Sidq, Jabbar Maulana, Faiz Mahbub, Rewin Darmawan, Ageng satrio dan lain-lain yang selalu kebersamai dan menjadi keluarga di pondok.
11. Karyawan milenial di Kota Malang yang sudah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
12. Semua pihak yang sudah berpartisipasi dalam proses penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan kasih sayang, rahmat, karunia dan balasan yang berlipat atas kebaikan seluruh pihak yang membantu terwujudnya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhir kata, semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca.

Malang, 30 Maret 2023
Peneliti,

Muh. Taufiq Dahri
NIM. 19410051

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
ملخص	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	7
C. TUJUAN PENELITIAN	8
D. MANFAAT PENELITIAN.....	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA	9
A. KINERJA.....	9
1. Definisi Kinerja.....	9
2. Aspek-Aspek Kinerja.....	9
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	10
4. Dimensi Kinerja	11
B. BUDAYA ORGANISASI	11
1. Definisi Budaya Organisasi	11

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	12
3. Aspek-Aspek Budaya Organisasi	13
4. Fungsi Budaya Organisasi	14
C. KEPUASAN KERJA	14
1. Definisi Kepuasan Kerja	14
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	15
3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	16
D. GENERASI MILENIAL.....	17
E. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN	18
F. PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN.....	19
G. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN	20
H. KERANGKA KONSEPTUAL	20
I. HIPOTESIS PENELITIAN	21
BAB III.....	22
METODE PENELITIAN	22
A. JENIS DAN DESAIN PENELITIAN	22
B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN	22
1. Variabel bebas (X)	22
2. Variabel terikat (Y).....	23
C. DEFINISI OPERASIONAL	23
1. Budaya Organisasi	23
2. Kepuasan Kerja.....	23
3. Kinerja	23
D. SUBJEK PENELITIAN.....	24
1. Populasi.....	24
2. Sampel	24
E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	25

1. Instrumen Pengumpulan Data.....	25
2. Validitas Dan Reliabilitas	28
F. TEKNIK ANALISIS DATA.....	35
1. Uji Asumsi Klasik.....	36
2. Regresi Linier Berganda	37
BAB IV	39
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	39
B. PELAKSANAAN PENELITIAN	40
C. HASIL PENELITIAN.....	41
D. PEMBAHASAN	53
BAB V	62
PENUTUP.....	62
A. KESIMPULAN	62
B. SARAN.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65
LAMPIRAN.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kategori Jawaban.....	26
Tabel 3.2 Blueprint Skala Budaya Organisasi	26
Tabel 3.3 Blueprint Skala Kepuasan Kerja.....	27
Tabel 3.4 Blueprint Skala Kinerja.....	28
Tabel 3.5 Data Panelis	29
Tabel 3.6 Hasil CVR Skala Kinerja.....	30
Tabel 3.7 Blueprint Akhir Skala Kinerja	31
Tabel 3.8 Uji Validitas Skala Budaya Organisasi.....	32
Tabel 3.9 Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja	33
Tabel 3.10 Uji Validitas Skala Kinerja	34
Tabel 3.11 Uji Realibilitas	35
Tabel 4.1 Kecamatan di Kota Malang	40
Tabel 4.2 Karakteristik Responden.....	41
Tabel 4.3 Hasil Analisis Descriptives Usia Terhadap Kinerja.....	42
Tabel 4.4 Hasil Output Anova Kelompok Usia	42
Tabel 4.5 Hasil Analisis Descriptives Jenis Kelamin Terhadap Kinerja	42
Tabel 4.6 Hasil Output Anova Kelompok Jenis Kelamin.....	43
Tabel 4.7 Hasil Analisis Descriptive Kelompok Masa Kerja Terhadap Kinerja	43
Tabel 4.8 Hasil Output Anova Kelompok Masa Kerja	43
Tabel 4.9 Hasil Analisis Descriptive Kelompok Pendidikan Terhadap Kinerja.....	44
Tabel 4.10 Hasil Output Anova Kelompok Pendidikan.....	44
Tabel 4.11 Hasil Analisis Descriptive Kelompok Status Karyawan Terhadap Kinerja....	44
Tabel 4.12 Hasil Output Anova Kelompok Status Karyawan	45
Tabel 4.13 Hasil Analisis Descriptive Kelompok Sesuai Pemintan Terhadap Kinerja	45
Tabel 4.14 Hasil Output Anova Kelompok Sesuai Peminatan Karyawan.....	45
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif.....	46
Tabel 4.16 Hasil Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi	46
Tabel 4.17 Hasil Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 4.18 Hasil Kategorisasi Variabel Kinerja	47
Tabel 4.19 Faktor Pembentuk Utama Variabel Budaya Organisasi.....	47
Tabel 4.20 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kepuasan Kerja	48
Tabel 4.21 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kinerja.....	49

Tabel 4.22 Hasil Uji Normalitas	49
Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinearitas	50
Tabel 4.24 Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi dan Kinerja.....	50
Tabel 4.25 Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja dan Kinerja	51
Tabel 4.26 Koefisien Determinasi	52
Tabel 4.27 Hasil Uji t.....	52
Tabel 4.28 Hasil Uji f.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Generasi	4
Gambar 1.2 Generasi Milenial Berdasarkan Tempat Tinggal	5
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	20
Gambar 3.1 Rancangan Desain Penelitian	22
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Hasil Skala CVR	70
Lampiran 2 : Skala Penelitian	70
Lampiran 3: Data Hasil Kuesioner.....	76
Lampiran 4 : Uji Validitas dan Uji Realibilitas	87
Lampiran 5 : Uji Normalitas	94
Lampiran 6 Uji Multikolinearitas	94
Lampiran 7 : Uji Linieritas	95
Lampiran 8 Uji Heteroskedastisitas	95
Lampiran 9: Uji Koefisien Determinasi.....	96
Lampiran 10 : Uji t.....	96
Lampiran 11 : Uji f	96
Lampiran 12 : Uji Anova One Way	96

ABSTRAK

Dahri, Muh. Taufiq (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Kota Malang.

Dosen Pembimbing: Dr. Endah Kurniawati Puwaningtyas, M.Psi, Psikolog.

Kinerja menjadi acuan apakah pekerjaan yang dilakukan baik atau tidak. Berdasarkan data awal yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan milenial di Kota Malang dengan menyebarkan kuesioner sebagai penelitian awal dari dua puluh pernyataan yang disebar, pernyataan “saya terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan presentase 66,7 %. Kinerja yang baik tidak lepas dari peran budaya organisasi dan kepuasan kerja, keduanya berpengaruh terhadap kinerja.

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Skala yang digunakan adalah skala budaya organisasi, skala kepuasan kerja dan skala kinerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling* menggunakan formula dari *Lameshow* yaitu 96 subyek kemudian dibulatkan menjadi 100 subyek.

Hasil analisis menyatakan bahwa: 1) Tingkat budaya organisasi berada dalam kategori tinggi yaitu 90% sebanyak 90 subyek. 2) Tingkat kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi yaitu 96% sebanyak 96 subyek. 3) Tingkat kinerja berada dalam kategori tinggi sebanyak 98% sebanyak 98 subyek. 4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$. 5) Kepuasan kerja terhadap kinerja dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. 6) Secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai *f* hitung 3.630 dan nilai probabilitas yaitu $0.030 < 0.05$. 7). Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 54.7% sedangkan 45.3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

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

ABSTRACT

Dahri, Muh. Taufiq (2023) The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on the Performance of Millennial Employees in Malang City.

Lecturer Advisor: Dr. Endah Kurniawati Puwaningtyas, M.Psi, Psychologist.

Performance is a reference whether the work done is good or not. Based on preliminary data conducted by researchers on millennial employees in Malang City by distributing questionnaires as an initial study of the twenty statements distributed, the statement "I am in a hurry to finish the job" with a percentage of 66.7%. Good performance cannot be separated from the role of organizational culture and job satisfaction, both of which affect performance.

The approach used in this study is a quantitative approach. By using multiple linear regression analysis. The scale used is the scale of organizational culture, scale of job satisfaction and scale of performance. The sampling technique used was random sampling using the formula from Lameshow, namely 96 subjects and then rounded up to 100 subjects.

The results of the analysis state that: 1) The level of organizational culture is in the high category, namely 90% for 90 subjects. 2) The level of job satisfaction is in the high category, namely 96% for 96 subjects. 3) The level of performance is in the high category as much as 98% for 9b subjects. 4) Organizational culture influences performance with a significance value of $0.001 < 0.05$. 5) Job satisfaction on performance with a significance value of $0.000 < 0.05$. 6) Simultaneously organizational culture and job satisfaction have a significant effect on performance with a calculated f value of 3.630 and a probability value of $0.030 < 0.05$. 7). Organizational culture and job satisfaction have an effect of 54.7% while the remaining 45.3% are influenced by other variables outside of this study.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance, Millennial Employees

ملخص

دحر، محمد. توفيق (2023) تأثير الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء موظفي الألفية في مدينة مالانج

لكلمات المستشارة : الدكتورة إنداه كورنياواتي بروانتيجياس، ماجستير في علم النفس، أخصائية علم نفس

لأداء هو مرجع ما إذا كان العمل المنجز جيداً أم لا. استناداً إلى البيانات الأولية التي أجراها الباحثون على الموظفين من جيل الألفية في مدينة مالانج من خلال توزيع الاستبيانات كدراسة أولية للبيانات العشرين الموزعة، فإن عبارة "أنا في عجلة من أمري لإنهاء المهمة" بنسبة 66.7%. لا يمكن فصل الأداء الجيد عن دور الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكلاهما يؤثر على الأداء.

النهج المستخدم في هذه الدراسة هو نهج كمي. باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. المقياس المستخدم هو مقياس الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء. كانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات العشوائية باستخدام الصيغة من لموشو، وهي 96 شخصاً ثم تقريبها إلى 100 شخص.

وتشير نتائج التحليل إلى أن: (١) مستوى الثقافة التنظيمية في الفئة العالية أي 90% لـ 90 مادة. (٢) كانت درجة الرضا الوظيفي في الفئة العليا وهي 96% لـ 96 مادة. (٣) مستوى الأداء في الفئة العليا بنسبة 98% لـ 96 مادة. (٤) تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء بقيمة معنوية تبلغ $0.001 < 0.05$. (٥) الرضا الوظيفي عن الأداء بقيمة معنوية $0.000 < 0.05$. (٦) للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في نفس الوقت تأثير معنوي محسوبة تبلغ 3.630 وقيمة احتمالية $0.030 < 0.05$. (٧). الثقافة التنظيمية والرضا f على الأداء بقيمة الوظيفي لها تأثير 54.7% بينما الباقية 45.3% تتأثر بمتغيرات أخرى خارج هذه الدراسة

المفتاحية لثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الأداء، الموظفون من جيل الألفية

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek utama dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia adalah penggerak jalannya perusahaan. Umumnya tujuan perusahaan adalah mencapai keuntungan dan menjaga kelangsungan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan atau organisasi harus menggunakan faktor produksi dalam pelaksanaannya. Faktor produksi tersebut terdiri dari modal perusahaan, teknologi, keahlian karyawan dan lain sebagainya. Salah satu faktor terpenting adalah memaksimalkan potensi karyawan karena pemanfaatan modal dan teknologi jika tidak didukung dengan karyawan yang berkualitas maka perusahaan atau organisasi tidak dapat berproduksi dengan baik.

Pengelolaan sumber daya manusia identik dengan karyawan sebagai objeknya dan merupakan salah satu aset perusahaan yang memiliki fungsi dalam perencanaan serta eksekusi kegiatan dalam perusahaan. Setiap perusahaan pastinya mengharapkan karyawannya mampu bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan bisnis. Menurut (Sedarmayanti, 2009) selain melakukan perencanaan pada perusahaan, sumber daya manusia juga mengendalikan dan menjalankan semua kegiatan perusahaan yang merupakan faktor penentu keberhasilan bisnis.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia hal ini dapat dilihat dari kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam pekerjaan (Bangun, 2012) sementara menurut (Supit, 2019) kinerja bukan hanya tentang hasil namun dapat digambarkan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan dasar dari kinerja suatu organisasi yang dipengaruhi oleh karakteristik, motivasi, harapan dan penilaian terhadap pencapaian hasil karyawan (Kasmir, 2018). Dalam penerapannya kinerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah kinerja yang dihasilkan oleh satu orang sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja seluruh perusahaan. Kasmir (2016:182) dalam (Vania Sally, 2022)

tetapi kinerja karyawan adalah kinerja individu yang mendukung kinerja organisasi itu sendiri.

Peningkatan efisiensi karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Ismail, 2008) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti, persepsi, motivasi, kepuasan kerja dan tujuan yang ingin dicapai sedangkan faktor eksternal seperti kepemimpinan, keamanan kerja lingkungan kerja, sosial, ekonomi dan budaya organisasi

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya (*cukture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang sukar untuk diubah. Kaum sipil biasa mengaitkan pengertian budaya dengan tradisi. Tradisi adalah ide, sikap, dan kebiasaan masyarakat yang sudah menjadi kebiasaan individu atau kelompok. Budaya organisasi adalah kumpulan keyakinan, sikap, tata hubungan dan asumsi yang diterima oleh anggota perusahaan dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggotanya, keberadaan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dapat dilihat dari perilaku karyawan di suatu perusahaan karena sistem nilai budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku dalam organisasi dan menjadi kebiasaan bagi anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Sebagaimana yang dikutip Irvan (dalam Nawawi, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi yang secara etis telah disepakati menjadi hal yang harus diikuti dalam proses melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan, jika budaya organisasi tidak dilaksanakan langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai, norma atau kepercayaan yang telah lama ada, disepakati kemudian diikuti oleh anggota atau karyawan suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan solusi memecahkan masalah yang ada di dalam organisasi (Sutrisna, 2010). Budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi harus dipegang kuat oleh seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai yang ada dalam organisasi maka semakin kuat budaya

organisasi. Budaya yang kuat ini akan membentuk komitmen dan hubungan baik terhadap organisasi yang akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Siabarani Panggabean M, 2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yaitu semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin baik.

Selain faktor budaya organisasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. (Robbin dan Judge,2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan karena evaluasi dan karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Wilson, 2012) karena itu memperhatikan kepuasan kerja sangat penting bagi perusahaan dan sebagai penentu potensial dari hasil di tempat kerja (Barakat,Boaventura dan Isabella,2016).

Dole and Schoede dalam (Indrasari, 2017) mengatakan bahwa kepuasan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu kepuasan kerja *internal* dan kepuasan kerja *eksternal*. Kepuasan kerja *internal* adalah kepuasan yang ditentukan dari dalam diri seseorang seperti peluang personal untuk berkembang dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja *eksternal* adalah kepuasan yang didapatkan dari luar diri seseorang seperti hubungan dengan supervisi dan rekan kerja, kebijakan perusahaan, pembayaran dan kesempatan promosi.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang terhadap pekerjaannya. Siegel dan Lane dalam (Indrasari, 2017) menyebutkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya, jika karyawan tersebut puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan betah di tempat kerjanya dan memaksimalkan waktu dengan baik sehingga kinerjanya pun akan meningkat. Berdasarkan Penelitian yang dilakukan (Juaneta Prasha Saffanah, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. artinya semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Santoso, 2020) menunjukkan tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh kepada kinerja karyawan.

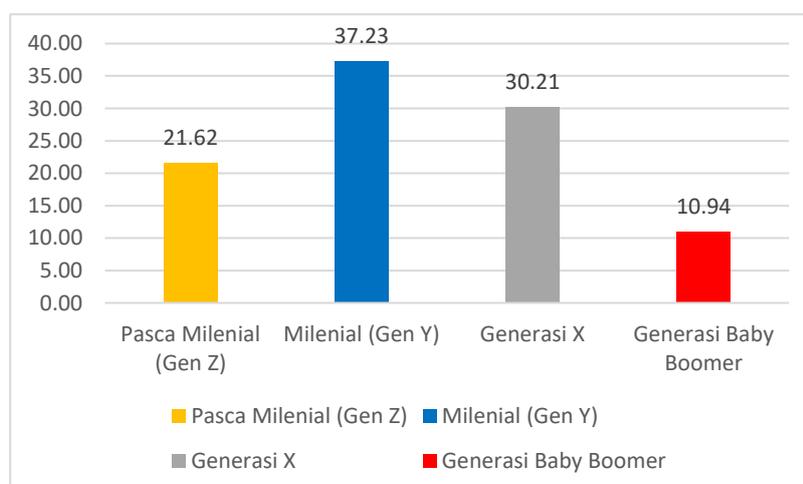
kemudian didukung oleh riset (Simamora, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Modern ini generasi milenial atau dikenal juga dengan Generasi Y adalah generasi yang tumbuh bersama dengan perkembangan teknologi. Tidak dapat disangkal bahwa dunia kerja saat ini didominasi oleh kaum milenial. Milenial akan menjadi tenaga kerja yang siap memenuhi kebutuhan industri. Adanya milenium membawa perubahan gaya bekerja perusahaan yang statis dan hirarkis menjadi lebih maju, pada puncaknya akan memaksa perusahaan melakukan regenerasi sistem.

Jumlah generasi milenial semakin menguasai demografi merupakan peluang sekaligus tantangan bagi dunia usaha dan seluruh bangsa Indonesia saat ini maupun di masa mendatang. Oleh karena itu hendaknya semua pihak baik, pemerintah, maupun entitas ekonomi harus mempersiapkan generasi milenial sebagai tenaga kerja.

Menurut (Ritonga, 2015) generasi milenial termasuk mereka yang lahir pada 1980 hingga 2000. Hal ini sesuai dengan Buku Profil Generasi Milenial yang menyatakan bahwa generasi milenial adalah penduduk yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2000. Pada tahun 2023, generasi milenial lahir dengan rentan usia 23 hingga 43 tahun. Hal ini masih menjadi periode awal dimana jumlah penduduk usia kerja dua kali lipat jumlah penduduk usia anak dan lansia. Komposisi penduduk Indonesia menurut generasi dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini.

Gambar 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Generasi

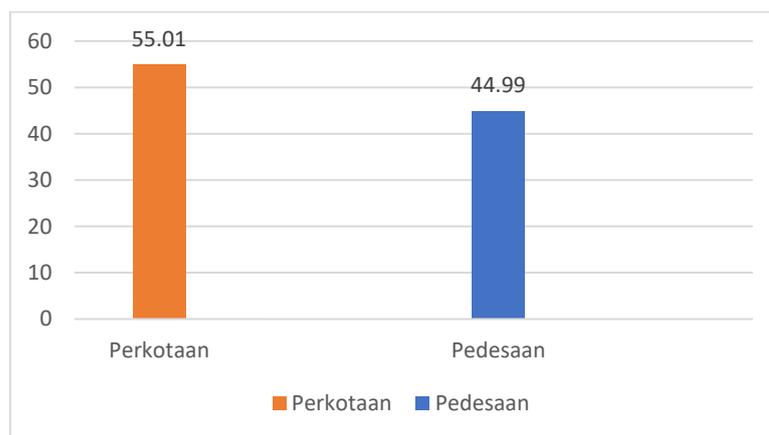


Sumber: Analisis Profil Penduduk Indonesia, BPS

Berdasarkan pada Gambar 1.1. Mayoritas penduduk usia kerja Indonesia pada tahun 2020 merupakan Gen Y, yaitu sebesar (37,23 %). Selain itu, penduduk usia kerja terbesar kedua dimiliki Gen X sebanyak (30,21%). Berikutnya adalah Gen Z (21,62 %), dan yang paling sedikit adalah Gen Baby Boomer, yaitu (10,94 %).

Persebaran generasi milenial berdasarkan tempat tinggal yaitu daerah perkotaan dan pedesaan dapat dilihat dalam Gambar 1.2 berikut ini.

Gambar 1.2 Generasi Milenial Berdasarkan Tempat Tinggal



Sumber: Buku Profil Generasi Milenial Indonesia, BPS

Berdasarkan daerah tempat tinggal, presentase generasi milenial di daerah perkotaan lebih tinggi daripada generasi milenial yang tinggal di daerah pedesaan, data menunjukkan bahwa 55,01 persen generasi milenial tinggal di daerah perkotaan. Jumlah ini mengikuti pola penduduk yang berpindah dari masyarakat pedesaan (rural) ke masyarakat perkotaan (urban). Ada tiga ciri utama yang dimiliki kaum milenial perkotaan, pertama percaya diri (berani mengemukakan pendapat, ide, inisiatif), kedua kreativitas, (kaya akan ide dan gagasan), ketiga pandai komunikasi sosial (dapat membangun kolaborasi, kelompok dan aktif menggunakan jejaring sosial).

Wilayah Jawa Timur merupakan kawasan industrialisasi tolak ukur perekonomian di Indonesia, dimana kelas ekonomi dan kelas pendidikan masyarakatnya memadai dibandingkan provinsi lain di Indonesia. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Jawa Timur pada sensus penduduk tahun 2020 mencapai 40,67 juta jiwa, Laju pertumbuhan penduduk periode 2010-2020 sebesar 0,79 % per tahun, meningkat dibandingkan periode 2000-2010 sebesar 0,76%.

Berdasarkan data Direktorat jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri tahun 2022. Kota Surabaya menempati posisi pertama dengan jumlah kepadatan penduduk tertinggi di Jawa Timur mencapai 8.867 jiwa per kilometer persegi. Daerah terpadat berikutnya di Jawa Timur adalah Kota Malang, yakni mencapai 7.806 jiwa/km persegi. Berikut Kota Mojokerto dengan kepadatan penduduk sebesar 6.946 jiwa/km persegi. Sedangkan Kabupaten Situbondo merupakan kabupaten/kota dengan kepadatan penduduk terendah, yaitu hanya mencapai 403 jiwa/km persegi. Disusul Kabupaten Pacitan dengan kepadatan penduduk 418 jiwa/km persegi, dan Kabupaten Banyuwangi mencapai 488 jiwa/km persegi.

Survei yang dilakukan jobstreet.com dengan 17,623 responden pada oktober 2021 tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73 % karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan berbagai faktor salah satunya budaya organisasi yaitu tidak ada jenjang karir jelas. Faktanya 60 responden mengaku tidak memiliki jenjang karir di tempat kerjanya. Selain itu budaya organisasi bersifat *paternalis* (tidak menciptakan peluang bagi karyawan untuk mengeluarkan kreativitasnya). Riset yang dilakukan oleh *American Psychological Association* menunjukkan bahwa karyawan puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih produktif. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka maka kinerja yang ditampilkan juga menurun.

Generasi Y atau milenial lahir pada tahun 1980 hingga 2000. Generasi milenial merupakan generasi yang memiliki harapan tinggi pada pekerjaan dan berorientasi pada prestasi. Generasi milenial hidup di tengah perkembangan teknologi. Pernyataan ini didukung oleh pendapat (Jora, 2014) yang mengatakan bahwa generasi milenial hidup bersama teknologi. Generasi ini lebih memilih komunikasi, memiliki kompetensi, langsung dan cepat, serta menyukai kepemimpinan bergaya kooperatif dan kolaboratif,. Di dunia kerja generasi *millennial* memiliki sifat *multitasking*, percaya diri dan tidak terikat, termotivasi dengan posisi dan pendapatan yang tinggi tetapi kurang peduli dengan persetujuan sosial sehingga menyukai kepemimpinan yang lebih fleksibel. Generasi ini memiliki stigma negatif yaitu mereka sering berpindah tempat kerja. (Mitjonen, 2014) menyatakan bahwa jika karyawan milenial tidak mendapatkan apa yang mereka harapkan maka karyawan

milennial akan mudah putus asa dan ragu untuk tetap melanjutkan pekerjaan atau instansi tersebut.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Terdapat empat pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Sesuai (S), Sangat Sesuai (SS). Variabel budaya organisasi terdiri dari delapan aitem dengan presentase tertinggi 65.1 %, pilihan jawaban (SS) yaitu aitem “organisasi mendorong saya menciptakan ide/gagasan baru dalam melaksanakan pekerjaan”. Variabel kepuasan kerja meliputi 14 item dengan presentase tertinggi yaitu 60,3 %, pilihan jawaban (S) dan (SS) adalah item” saya merasa gaji yang saya peroleh sudah sesuai dengan pekerjaan saya saat ini dan saya mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji”. Variabel kinerja terdiri dari 27 aitem dengan presentase tertinggi 66.7 % , pilihan jawaban (TS) yaitu aitem “saya terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Bedasarkan hasil penelitian terdahulu, pra penelitian dan fenomena yang telah dipaparkan, maka peneliti ingin melakukan penelitian serupa akan tetapi dengan subjek yang berfokus pada generasi milenial yang dikenal sebagai generasi *multitasking* dan mengedepankan fleksibel dalam pekerjaannya sehingga penelitian ini diberi judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Kota Malang”

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana Budaya Organisasi (X_1) pada Karyawan Generasi Milenial ?
2. Bagaimana Kepuasan Kerja (X_2) pada Karyawan Generasi Milenial ?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Generasi Milenial ?
4. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial ?
5. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial ?
6. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial ?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Budaya Organisasi (X_1) pada Karyawan Generasi Milenial
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Kepuasan Kerja (X_2) pada Karyawan Generasi Milenial
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Generasi Milenial
4. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial
5. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial
6. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Budaya Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Milenial

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini mampu menambah wawasan dalam bidang psikologi khususnya peminatan psikologi industri dan organisasi. Selain itu, meningkatkan pemahaman tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya karyawan generasi milenial, juga pendukung penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi bagi perusahaan untuk mengetahui pentingnya faktor budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya terhadap karyawan generasi milenial serta memberikan informasi kepada pihak yang berkepentingan dalam bisnis tentang variabel yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KINERJA

1. Definisi Kinerja

Menurut (Bangun, 2012) kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam pekerjaan. Sedangkan menurut (Prawirosentono, 1999) menegaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing orang untuk mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar hukum, sesuai dengan etika dan moralitas.

Menurut (Robbins, 1996) kinerja juga diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Senada dengan pendapat tersebut (Rivai, dkk 2005) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau derajat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menyangkut kemampuan yang berbeda-beda, seperti tujuan, standar kerja, yang disepakati dan ditetapkan

Menurut (Mangkunegara, 2007) kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan secara kuantitas dan kualitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang telah diselesaikan pegawai atau pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam jangka waktu tertentu.

2. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2007) aspek-aspek kinerja terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif

a. Aspek Kuantitatif

- 1) Prosedur kerja dan kondisi kerja
- 2) Waktu penggunaan atau lamanya bekerja
- 3) Banyaknya kesalahan selama bekerja
- 4) Jumlah dan jenis pelayanan dalam pekerjaan

- b. Aspek kualitatif
 - 1) ketelitian dan kualitas pekerjaan
 - 2) Tingkat kemudahan kerja
 - 3) Kemampuan analisis data/informasi
 - 4) Kemampuan evaluasi

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang ada pada diri karyawan. faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ablity*) mencakup kemampuan laten (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Artinya individu dengan IQ di atas rata-rata dengan pelatihan yang tepat untuk pekerjaan dan keterampilan untuk melakukan tugas sehari-hari, akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi didefinisikan sebagai sikap (*attitude*) terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Individu dengan sikap positif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika individu memiliki sikap negatif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja dicakup dalam kaitannya dengan hubungan kerja, tempat kerja, lingkungan kerja, kebijakan pimpinan dan kondisi kerja.

Selanjutnya menurut Simamora (1995), kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

a. Faktor pribadi meliputi:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis meliputi:

- 1) Persepsi
- 2) Sikap (*attitude*)
- 3) Kepribadian (*personality*)
- 4) Pembelajaran

- 5) Motivasi
- c. Faktor organisasi meliputi:
 - 1) Sumber Daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) Rancangan Kerja

4. Dimensi Kinerja

Indikator variabel kinerja karyawan merujuk pada indikator milik Mangkunegara (2008) sebagai berikut.

- a. Efisiensi Waktu

Memenuhi tenggat waktu terkait penggunaan waktu yang wajar dan efektif dalam melakukan pekerjaan.
- b. Produktivitas

Kemampuan untuk mencapai tujuan dan kemampuan menghasilkan ide
- c. Kualitas Hasil

Kualitas yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar kualitas kerja atau untuk mencapai hasil yang sempurna
- d. Perilaku

Kuantitas yaitu satuan jumlah yang diproduksi atau yang dihasilkan seperti, nilai uang, sejumlah unit dan sejumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. bertanggung jawab dan menghargai kritik.

B. BUDAYA ORGANISASI

1. Definisi Budaya Organisasi

Sutrisna (2010) mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem nilai keyakinan atau norma yang telah lama ada yang disepakati dan diikuti oleh anggota atau karyawan dari suatu organisasi sebagai pedoman perilaku pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi. Pedoman perilaku ini menjadi identitas setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dan sebagai pembeda dengan organisasi lainnya.

(Robbins 2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari

yang lain. Selanjutnya Luthans (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang memandu perilaku anggota organisasi yang dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang dominan di lingkungannya. Norma-norma ini akan menjadi patokan tentang bagaimana seorang karyawan bertindak dan juga berperilaku dalam sebuah organisasi

Gibson, Donnelly, Ivanichevich dan Kanopaske (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma-norma, kebiasaan disepakati oleh pegawai yang ada dalam sebuah organisasi dan menjadi identitas tersendiri yang membedakan dengan organisasi lainnya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Carrol, Tosi, Rizzo yang dikutip oleh Munandar (2001: 264) Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Pengaruh *ekternal* dari umum biasanya mencakup faktor-faktor di mana organisasi memiliki sedikit atau tidak ada kendali. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan daripada faktor *internal*. Misalnya nilai tukar dollar sangat tinggi atau sangat rendah, harga barang sangat tinggi, permintaan upah minimum regional meroket, harga listrik naik, harga BBM naik dan sebagainya.
- b. Pengaruh nilai ada di masyarakat. Keyakinan dan nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh jauh lebih mudah diadaptasi dengan hal ini relatif tidak dapat menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya dengan mengatasi masalah *ekternal* maupun *internal*, akan mendapatkan solusi yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal yang demikian jauh lebih mudah diatasi daripada faktor eksternal sebagaimana dijelaskan pada point pertama. Dengan demikian, faktor eksternal jauh lebih sulit dikendalikan daripada faktor internal. Namun demikian, faktor eksternal

yang bersifat nilai-nilai, budaya, adt istiadat, sopan santun, tata krama di luar organisais juga lebih mudah diadaptasi daripada faktor eksternal yang bersifat makro apalagi menyangkut ekonomi global yang sangat tidak mungkin diatasi, kecuali dibantu oleh regulasi negara.

3. Aspek-Aspek Budaya Organisasi

Robbin (2001) menjabarkan aspek-aspek budaya organisasi yang dapat diukur yakni.

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk talking*) merupakan budaya organisasi yang mengedepankan penemuan-penemuan baru agar organisasi tidak terbelakang dan mampu bersaing dengan organisasi lain.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) Merupakan budaya oraganisasi yang menekankan detail daripada generalisasi melalui perhatian yang cermat pada hal-hal kecil akan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
- c. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*) Merupakan budaya organisasi yang sangat menghargai kualitas. Kualitas produk dan layanan menjadi fokus utama.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) Merupakan budaya organisasi yang menekankan kualitas sumber daya manusia jika secara bersamaan dihadapkan dengan investasi di bidang lain.
- e. Merujuk pada tim (*team orientation*) Merupakan budaya organisasi yang menekankan pentingnya kerjasama tim dalam mencapai tujuan organisasi.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*) Merupakan budaya organisasi yang menekankan urgensi agresivitas sumber daya manusia untuk meraih cita-cita bersama.
- g. Stabilitas (*stability*) Merupakan budaya organisasi yang memaksimalkan stabilitas organisasi dalam pengembangan kuantitas dan kualitas produk.

Selanjutnya Denison,1990 (Magsi, Ho, Ong dan Hassan,2018) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat diukur menggunakan empat aspek yaitu:

- a. Keterlibatan (*Involvement*), budaya organisasi mendorong partisipasi dan menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab.
- b. Konsistensi (*Consistency*), budaya organisasi harus konsisten dan terkoordinir serta terintegrasi dengan baik
- c. Adaptasi (*Adaptality*), dimana organisasi memegang norma dan keyakinan yang mendukung perusahaan untuk menerima, menginterpretasikan dan menerjemahkan sinyal dari lingkungan menjadi perubahan perilaku *internal*.
- d. Misi (*Mission*), dimana perusahaan sukses memiliki arah dan target yang jelas dalam menentukan tujuan perusahaan dan visinya ke depan.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *organizational behaviour* membagi fungsi budaya organisasi menjadi lima yaitu:

- a. Peran penetapan batas
- b. Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi
- c. Memfasilitasi munculnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan pribadi.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang menyatukan organisasi.
- e. Meupakan mekanisme kendali dan rasional yang menjadi pedoman dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

C. KEPUASAN KERJA

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kreitner, R & Klinicki (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dalam berbagai aspek pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui rasa keadilan dan remunerasi (kompensasi) yang kayak diterima, penempatan kerja yang sesuai dengan keterampilan kerja, suasana lingkungan kerja, sifat pemimpin dan sifat pekerjaan yang monoton.

Luthans (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu tentang bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Titisari (2014) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan atau sikap seseorang

terhadap pekerjaannya, terhadap peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas dengan pekerjaan sendiri. Kepuasan kerja berhubungan dengan keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika karyawan melakukan pekerjaannya.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang mendukung atau tidak mendukung karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau kondisi mereka. Karyawan akan merasa puas di tempat kerja ketika aspek pekerjaan dan aspek pribadi didukung, dan sebaliknya ketika aspek tersebut tidak didukung, karyawan akan merasa tidak puas.

Dapat disimpulkan dari pendapat ahli bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosil, persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang menentukan apakah seorang karyawan puas dengan pekerjaannya atau tidak.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Irmayani, 2022) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kondisi Kerja

Kondisi kerja berarti jika semua kebutuhan kerja seseorang terpenuhi baik dengan bahan yang dibutuhkan atau lingkungan kerja yang mendukung maka akan terjadi kepuasan kerja

b. Kebijakan

Apabila kebijakan perusahaan dapat menunjang pekerjaan karyawan maka karyawan atau pekerja tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Remunerasi

Remunerasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

d. Efisiensi Kerja

Efektivitas dalam bekerja dikaitkan dengan kapasitas individu dalam bekerja yaitu bekerja sesuai dengan kapasitas masing-masing.

e. Peluang Promosi

Peluang promosi akan meningkatkan motivasi karyawan, semakin banyak peluang promosi terutama pada posisi yang lebih tinggi akan disertai dengan kenaikan gaji hal ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

f. Kolega

Kepuasan kerja akan terjadi bila terdapat hubungan yang baik dalam suatu organisasi, misalnya anggota di tempat kerja memiliki sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga mereka memiliki hubungan kerja yang baik.

3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Luthans (2008) mengungkapkan lima aspek karakteristik kepuasan kerja yang cenderung mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu

a. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang kurang menantang menimbulkan kebosanan, sementara pekerjaan yang menantang dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Dalam kondisi yang cukup menantang, sebagian besar karyawan menikmati.

b. Gaji

Karyawan menginginkan sistem kompensasi dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak terbantahkan dan sesuai dengan harapan mereka. Upah dikatakan adil jika didasarkan pada persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah masyarakat. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

c. Promosi

Seseorang akan dapat merasakan kemungkinan promosi atau tidak. Proses promosi yang terbuka atau kurang terbuka juga mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.

d. Pengawasan

Atasan adalah seseorang yang selalu memberikan arahan dan instruksi dalam melaksanakan pekerjaan, cara atasan memimpin atau berperilaku dapat meningkatkan kepuasan

e. Rekan kerja

Kepuasan ini akan didapatkan saat berinteraksi dengan rekan kerja. Rekan kerja yang baik dan mendukung secara sosial dapat memengaruhi kepuasan kerja.

D. GENERASI MILENIAL

Teori generasi (*theory of generation or sociology of generations*) pertama kali dikemukakan oleh seorang sosiolog asal hungaria bernama Karl Mannheim dalam esai berjudul *The Problem of Generations* pada 1923. Dengan kemunculan teori generasi hingga saat ini yang dikenal beberapa generasi yaitu: generasi *baby boomers* (sebelum 1960), generasi x (1960-1980) generasi y atau milenial (1980-2000), generasi z (2000-2010). Teori ini sering dikaitkan dengan pekerjaan. Generasi-generasi ini bersaksi evolusi zaman. Secara alami reinkarnasi mengarah pada perubahan aturan, sikap dan perilaku masing-masing generasi ini.

Generasi Y atau milenial merupakan generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini (Bolton et al., 2013). Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti, *email, facebook, whatsapp, twitter dan lain-lain*. Generasi milenial berusia 23 hingga 43 tahun. Karakteristik yang melekat pada generasi Y adalah mereka sudah berinteraksi dengan teknologi sejak lahir. Dalam hal pekerjaan generasi Y memiliki pola yang berbeda dengan generasi X. generasi milenial lebih fleksibel. Eksistensi diri dihargai, menginginkan jabatan dan pendapatan yang tinggi. Mengedepankan solidaritas dan kebersamaan.

(Mitjonen, 2014) mengemukakan bahwa jika kaum milenial tidak mendapatkan apa yang mereka harapkan dan mereka butuhkan, mereka akan mudah bosan dan kehilangan semangat untuk bekerja. Bukan hanya gaji yang diinginkan karyawan milenial setelah bekerja, tetapi juga lingkungan kerja, apresiasi dari atasan, dan penghargaan dari rekan lain. Kebutuhan karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan agar tidak terjadi niat rotasi antar karyawan.

International Journal of Resource Studies oleh Shi Yung Chou membahas tentang pandangan milenial terhadap dunia kerja. Milenium mengaplikasikan pendekatan teknologi menuju kehidupan mereka dan berharap perusahaan untuk memberinya kebutuhan, pengalaman sesuai keinginan mereka.. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh (Brenda J.Kowscke, 2010) tentang pengaruh generasi milenial lebih puas dengan pekerjaannya di perusahaan tempat mereka bekerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

E. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2020) tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat yang ditemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan efisiensi kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear sederhana. Budaya organisasi berpengaruh sebesar 54,7% terhadap kinerja karyawan. Budaya yang kuat akan menjadi kunci keberhasilan karyawan.

Sagita, dkk (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) karena memiliki nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ikhsan, 2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Chaterina Melina Taurisa, 2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mutiara Sibarani, 2020) yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurutnya adanya budaya organisasi akan membuat karyawan loyal dan berdampak pada kinerja yang baik dengan hasil yang optimal. Selanjutnya penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah (Alfitri Rijanto, 2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini dilanjutkan dengan penelitian (Arafat, 2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan bermakna dengan kinerja. Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasib, 2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$ terhadap kinerja.

F. PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Bagaimanapun, kepuasan kerja sangat penting karena cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Sulit bagi perusahaan itu sendiri untuk mencapai tujuannya tanpa didukung oleh kepuasan kerja dari sisi karyawan (Arifianto, 2018). Kinerja karyawan dikatakan baik, jika kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Dengan kata lain, prestasi kerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan.

Sesuai dengan pendapat (Damayanti, Hanafi, & Cahyadi, 2018) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan pekerja terpuaskan melalui kerja. Dimana kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang bahagia atau positif yang dihasilkan dari evaluasi atau pengalaman kerja seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka kinerja akan meningkat sebanding dengan organisasi tempatnya bekerja. Riset yang dilaksanakan oleh (Zulkifli Azhari, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Imran Shafique, 2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan penelitian lain. Penelitian lain yang sependapat yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Paparang, 2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, menurutnya kepuasan kerja perusahaan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. penelitian lain sependapat yang dilakukan oleh (Indrasari, 2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pila-Ngarm, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam hal ini ketika fungsi sumber daya manusia organisasi harus memberikan upaya mendukung. Dukungan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mendorong kinerja karyawan.

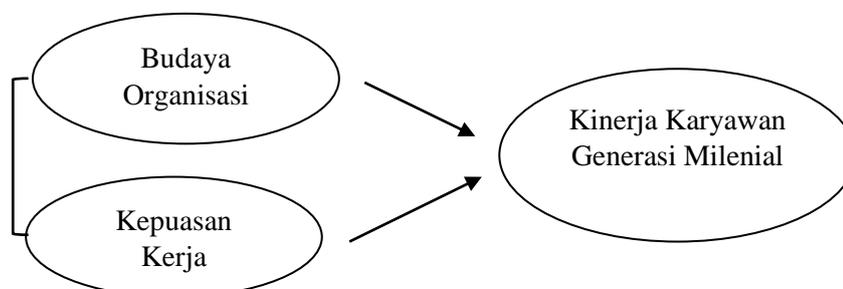
G. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Penelitian yang dilakukan (Juaneta Prasha Saffanah, 2019) menggunakan metode deskriptif dan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan di Dinas Ketenaga Kerjaan Dan Transmigrasi Kabupaten Purwakarta hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Santoso, 2020) menggunakan metode regresi linier berganda, dengan langkah pengujian hipotesis klasik (normalitas data, multikolinearitas dan heteroskedastisitas), koefisien determinasi, analisis koefisien regresi linier berganda dan uji signifikansi (t dan f) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan hasil koefisien determinasi ditemukan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 77,2% terhadap kinerja.

Selanjutnya (Simamora, 2021) dalam penelitiannya menggunakan metode eksperimen yang menguji hipotesis atau mengasumsikan hubungan sebab akibat untuk tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian dengan menguji uji koefisien R² sebesar 0,612 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan tentang kinerja karyawan sebesar 61,2%.

H. KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

I. HIPOTESIS PENELITIAN

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) generasi milenial
- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) generasi milenial
- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) generasi milenial

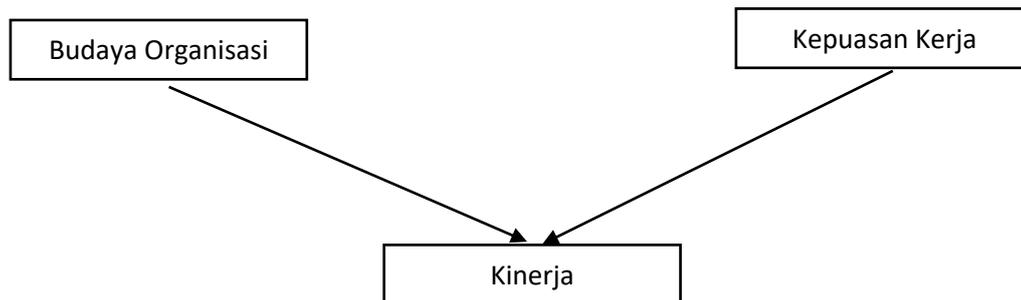
BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS DAN DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Nugroho (2016) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada model positivisme. Model ini dikembangkan oleh Auguste Comte (1798-1857). Metode penelitian menggunakan metode kausalitas yaitu hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian kuantitatif juga merupakan penelitian terstruktur yang mengkuantifikasikan data untuk generalisasi. Data kuantitatif adalah data dalam bentuk numerik dan dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Creswell, 2013). Data untuk penelitian ini diambil dari variabel yang telah ditentukan.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, dimana erdapat dua variabel bebas (X1 dan X2) yang mempengaruhi satu variabel terikat (Y).



Gambar 3.1 Rancangan Desain Penelitian

B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent*) dan satu variabel terikat (*dependent*). Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan yang timbul dari variabel terikat (*dependent*). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

1. Variabel bebas (X)

Variabel bebas juga disebut variabel X adalah variabel yang dapat menyebabkan, mempengaruhi atau berdampak pada hasil (Creswell, 2013).

Penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel X1 dan kepuasan kerja sebagai variabel X2

2. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat atau variabel Y adalah variabel (akibat) bergantung pada variabel-variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini, kinerja merupakan variabel terikat atau variabel Y

C. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah definisi variabel yang dibangun di atas karakteristik variabel yang dapat diamati. (Azwar, Realibilitas dan Validitas, 2011) menyatakan bahwa peneliti harus memilih dan mengidentifikasi definisi operasional yang paling tepat untuk variabel yang mereka pelajari. Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota atau karyawan dari suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah yang ada di dalam organisasi. Penilaian budaya organisasi yang diukur dalam penelitian ini ada empat aspek yang didasarkan pada teori Robbin (dalam Fatimah,2020) yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang dan orientasi hasil.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional tentang bagaimana seorang karyawan menilai atau memandang tentang perkerjaan mereka. Luthans (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil persepsi individu tentang seberapa baik pekerjaan individu memberikan sesuatu yang dinilai penting. Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Luthans (dalam Wibowo,2019) dan dijadikan sebagai alat ukur kepuasan kerja yaitu kondisi kerja, gaji, kesempatan promosi jabatan dan rekan kerja.

3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam periode tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2008) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai secara kuantitas dan

kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diukur menggunakan aspek-aspek berdasarkan aspek Mangkunegara (2008) yaitu kualitas hasil, produktifitas, efisiensi waktu, perilaku.

D. SUBJEK PENELITIAN

1. Populasi

Populasi adalah suatu bidang yang digeneralisasikan yang terdiri dari obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diidentifikasi oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, populasi bukan hanya manusia, tetapi benda dan benda alam lainnya juga merupakan populasi. Karena populasi juga bukan hanya sekedar jumlah subyek/topik penelitian yang dipelajari tetapi mencakup seluruh populasi (Sugiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan kota Malang yang termasuk dalam kategori milenial yaitu sebanyak. Adapun karakteristik populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Tenaga kerja rentan usia 23 hingga 43 tahun
- b. Tenaga kerja yang bekerja di kota Malang

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Probability Sampling* yaitu Teknik pengumpulan sampel yang dimana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Pengambilan sampel yang digunakan adalah Teknik *Random sampling*, yaitu pemilihan sekelompok subyek yang diambil secara random atau acak pada ciri-ciri atau ciri-ciri tertentu yang dianggap dengan ciri-ciri populasi yang telah diketahui sebelumnya (Hadi, 2004). Dalam penelitian ini syarat responden yang dipilih adalah tenaga kerja yang berusia 23 hingga 43 tahun dan bekerja di kota Malang.

Formula Lameshow (1997) digunakan sebagai alat untuk menentukan ukuran sampel penelitian. Rumus Lameshow digunakan karena ukuran populasi tidak diketahui, terlalu besar, dan jumlahnya bervariasi. Di bawah ini, peneliti menjabarkan formula dari Lameshow:

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{z^2 p(1-p)}{d^2} \\
 N &= \frac{1,96^2 0,5(1-0,5)}{0,1^2} \\
 &= \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01} \\
 &= 96,04
 \end{aligned}$$

Keterangan:

N = jumlah sampel

z = Nilai standar = 1,96

p = Maksimal estimasi = 50 % = 0,5

d = alfa (0,10) sampling eror = 10 %

Berdasarkan formula tersebut maka diperoleh sampel minimal yang dibutuhkan adalah 96 responden yang akan dibulatkan menjadi 100 responden.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

1. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen merupakan alat ukur yang digunakan dalam penggalian data pada penelitian. Penelitian ini menggunakan media kuesioner untuk penggalian data. Kuesioner adalah memberikan pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun secara sistematis yang harus dijawab atau direspon oleh responden sesuai dengan persepsinya (Sugiyono, 2013). Dalam penyebaran kuesioner menggunakan skala *likert*.

Menurut Sugiyono (2013) skala *likert* merupakan skala untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau kelompok dalam kehidupan sosial sehingga variabel yang diukur dijabarkan dalam bentuk indikator yang kemudian disusun dalam pertanyaan atau pernyataan dengan jawaban setiap item memiliki gradasi sangat positif hingga sangat negative. Skala yang disusun berupa empat alternatif jawaban yang dipisahkan menjadi pernyataan favorable dan unfavorable, sebagai penilaian menggunakan empat kategori jawaban yaitu berikut ini.

Tabel 3.1 Kategori Jawaban

Kategori Jawaban	Favoriabile	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Dalam Penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diungkap, yaitu skala budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja

a. Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi diadaptasi dari skala Fatimah (2020) kemudian dimodifikasi dan disusun dari aspek skala Robbins (2001). Indikator aspek dan jumlah item dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 *Blueprint* Skala Budaya Organisasi

No	Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Total
1	Inovasi dan pengambilan resiko	Kemampuan berinovasi	1,2	-	2
		Keberanian	3	-	1
2	Perhatian	Pemenuhan kebutuhan karyawan	4,5	-	2
3	Orientasi hasil	Penghargaan	6,7	-	2
4	Orientasi orang	Hubungan interpersonal	8	-	1
Jumlah					8

b. Kepuasan Kerja

Skala yang digunakan untuk mendapatkan data kepuasan kerja yang dibuat Wibowo (2019) merujuk pada aspek-aspek yang dikemukakan Luthans (2006). Indikator aspek dan jumlah item dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3 *Blueprint* Skala Kepuasan Kerja

Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Total
Kondisi kerja	Pekerjaan memberikan rasa ketertarikan dan kepuasan	1	-	1
	Kemampuan individu terhadap pekerjaan	2,3	-	2
Gaji	Gaji sesuai dengan beban kerja	4,5	-	2
	Gaji adil bagi semua karyawan	6,7	-	2
Promosi jabatan	Pengembangan karir	8,9,10	-	3
Rekan kerja	Hubungan baik dengan orang lain	11	-	1
	Saling membantu dalam bekerja	12,13,14	-	3
Jumlah				14

c. Kinerja

Skala kinerja disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2008). Indikator aspek dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.4 *Blueprint* Skala Kinerja

Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Total
Kualitas Hasil	Memiliki keahlian dan keterampilan dalam bekerja	1,3	7	3
	Memeriksa hasil pekerjaan agar tidak terdapat banyak kesalahan	5,6,8	2,4	5
Produktivitas	Mampu menyelesaikan target	10	9	2
	Mampu menumbuhkan ide	12	11	2
Efisiensi Waktu	Menggunakan waktu sebaik mungkin	13,15	14,16	4
Perilaku	Bertanggung jawab menghargai kritik dan kemampuan bekerja sama	18,19,21	17,20,22	6
Jumlah				22

2. Validitas Dan Reliabilitas

a. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti yang dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut. Validitas mengacu pada sejauh mana skala dapat secara akurat mengungkapkan atribut yang dirancang untuk

diukur (Azwar, 2012). Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan melakukan validitas isi dan validitas konstruk.

Validitas isi dilakukan dengan memperkirakan relevansi skala penelitian dengan proses penimbangan (*judgement*) oleh 3 orang ahli yang berkompeten dalam variabel-variabel penelitian ini. Selanjutnya akan dianalisis menggunakan rumus Aiken V sebagai berikut.

$$V = \sum s / [n(c-1)]$$

$$S = r - lo$$

lo = Angka penelitian validitas yang terendah (dalam hal ini = 1)

c = Angka penilaian validitas yang tertinggi (dalam hal ini = 3)

r = Angka yang diberikan oleh seorang penilai

Berikut data para ahli yang bersedia melakukan *expert judgement*, yaitu dijabarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.5 Data Panelis

Nama	Pelaksanaan
Abdul Hamid Cholili, M.Psi, Psikolog	24 Februari 2023
Agus Iqbal Hawabi, M.Psi, Psikolog	27 Februari 2023
Elok Faiz Fatma El Fahmi, M.Si.	27 Februari 2023

Pelaksanaan *expert judgement* dilaksanakan secara *offline* dengan memberikan dokumen secara langsung kepada para panelis yang terdiri dari surat pernyataan kesediaan panelis, identitas panelis definisi konseptual, definisi operasional, aspek-aspek variabel, *blueprint*, skala, petunjuk pengisian dan penilaian. Variabel yang di uji validitas menggunakan indeks Aiken's V (1985) dalam penelitian ini adalah variabel kinerja.

Panelis dalam *expert judgement* ini adalah Bapak dan Ibu dosen ahli di bidangnya masing-masing. Peneliti meminta bantuan para dosen tersebut untuk mengevaluasi semua item ini dan indikator variabel. Para panelis selain melakukan penilaian juga diharapkan memberikan komentar atau saran yang lebih tepat dengan bahasa yang mudah dipahami, sesuai kondisi subjek, khususnya generasi milenial saat di lapangan.

Hasil analisis *expert judgement* yang dinilai oleh panelis kemudian dihitung menggunakan rumus Aiken's V dengan menggunakan Microsoft Excel dan dirangkum dalam pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.6 Hasil CVR Skala Kinerja

Item	Panelis			V	KET
	I	II	III		
Item 1	3	3	3	1	Valid
Item 2	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 3	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 4	3	3	3	1	Valid
Item 5	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 6	3	3	3	1	Valid
Item 7	3	3	3	1	Valid
Item 8	3	3	3	1	Valid
Item 9	3	3	3	1	Valid
Item 10	3	3	3	1	Valid
Item 11	3	3	3	1	Valid
Item 12	3	3	3	1	Valid
Item 13	2	3	3	1	Valid
Item 14	2	3	3	1	Valid
Item 15	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 16	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 17	3	3	3	1	Valid
Item 18	3	3	3	1	Valid
Item 19	3	3	3	1	Valid
Item 20	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 21	3	3	3	1	Valid
Item 22	3	3	3	1	Valid
Total item valid = 16 item					

Berdasarkan pada tabel *Lawshe's Content Validity Ratio* dengan jumlah panelis < 5 orang, maka *critical values* yang harus diperoleh untuk masing-masing item adalah 1. Maka diketahui terdapat 6 item yang gugur dalam proses *Content Validity Ratio* (CVR), yaitu *item 2, item 3, item 5, item*

15, item 16, item 20. Hasil akhir dari skala kinerja setelah proses CVR adalah didapatkan 16 item yang valid seperti pada tabel berikut ini

Tabel 3.7 *Blueprint* Akhir Skala Kinerja

Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Total
Kualitas Hasil	Memiliki keahlian dan keterampilan dalam bekerja	1	7	2
	Memeriksa hasil pekerjaan agar tidak terdapat banyak kesalahan	6,8	4	3
Produktivitas	Mampu menyelesaikan target	10	9	2
	Mampu menumbuhkan ide	12	11	2
Efisiensi Waktu	Menggunakan waktu sebaik mungkin	13	14	2
Perilaku	Bertanggung jawab menghargai kritik dan kemampuan bekerja sama	18,19,21	17,22	5
Jumlah				16

Peneliti juga melakukan uji validitas konstruk, yang digunakan untuk melihat seberapa baik hasil tes dapat mengungkapkan konstruk teori pengukuran. Menurut (Suntoto, 2011) uji validitas digunakan untuk mengukur kevalidan suatu kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel dengan menggunakan koefisien Korelasi *Pearson*. Hal yang dapat dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya skor masing-masing item, maka dapat diperhatikan kriteria statistik yaitu:

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{table}$ maka variabel tersebut valid
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{table}$ maka variabel tersebut tidak valid

Skala budaya organisasi menggunakan teori (Robbins, 2001) dengan mengadaptasi skala (Fatimah, 2020) skala budaya organisasi terdiri dari 8 aitem. Uji validitas berdasarkan hasil pengujian *Corelate Pearson Product-Momen* menggunakan *SPSS* versi 25 untuk windows.

Tabel 3.8 Uji Validitas Skala Budaya Organisasi

Aspek	Indikator	Item		Total item
		Valid	Gugur	Valid
Inovasi dan pengambilan resiko	Kemampuan berinovasi	1,2	-	2
Perhatian	Keberanian	3	-	1
	Pemenuhan kebutuhan karyawan	4,5	-	2
Orientasi hasil	Penghargaan	6,7	-	2
Orientasi orang	Hubungan interpersonal	8	-	1
Jumlah				8

Berdasarkan penjelasan pada tabel 3.8 dapat disimpulkan bahwa dari 8 item yang ada tidak ada *item* yang gugur, sehingga total *item* yang valid adalah 8 item.

Skala kepuasan kerja menggunakan teori (Luthans, 2006) dengan mengadaptasi skala (Wibowo, 2019) skala kepuasan kerja terdiri dari 14 aitem. Uji validitas berdasarkan hasil pengujian *Corelate Pearson Product-Momen* menggunakan *SPSS* versi 25 untuk windows.

Tabel 3.9 Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja

Aspek	Indikator	Item		Total Item
		Valid	Gugur	Valid
Kondisi kerja	Pekerjaan	1	-	1
	memberikan rasa ketertarikan dan kepuasan			
	Kemampuan individu terhadap pekerjaan	2,3	-	2
Gaji	Gaji sesuai dengan beban kerja	4,5	-	2
	Gaji adil bagi semua karyawan	6,7	-	2
Promosi jabatan	Pengembangan karir	8,9,1 0	-	3
Rekan kerja	Hubungan baik dengan orang lain	11	-	1
	Saling membantu dalam bekerja	12,13 ,14	-	3
Jumlah				14

Berdasarkan penjelasan pada tabel 3.9 dapat disimpulkan bahwa dari 14 item yang ada, tidak ada item yang gugur sehingga total item yang valid adalah 14 item.

Skala kinerja menggunakan teori (Mangkunegara, 2008). Skala kinerja terdiri dari 16 *item* setelah melalui Uji CVR. Selanjutnya uji validitas dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Corelate Pearson Product-Momen* menggunakan *SPSS* versi 25 untuk windows.

Tabel 3.10 Uji Validitas Skala Kinerja

Aspek	Indikator	Item		Total item
		Valid	Gugur	Valid
Kualitas Hasil	Memiliki keahlian dan keterampilan dalam bekerja	1,7	-	2
	Memeriksa hasil pekerjaan agar tidak terdapat banyak kesalahan	4,6,8	-	3
Produktivitas	Mampu menyelesaikan target	9,10	-	2
	Mampu menumbuhkan ide	11,12	-	2
Efisiensi Waktu	Menggunakan waktu sebaik mungkin	13,14	-	2
Perilaku	Bertanggung jawab menghargai kritik dan kemampuan bekerja sama	17,18,1 9,21,22	-	5
	Jumlah			16

Berdasarkan penjelasan pada tabel 3.10 dapat disimpulkan bahwa dari 16 item yang ada, tidak ada satupun yang gugur sehingga total item valid adalah 16 item.

b. Uji Reliabilitas

Realibilitas berasal dari kata *reliability*. Suatu pengukuran yang dapat menghasilkan data dengan tingkat kepercayaan yang tinggi disebut pengukuran yang reliabel. Realibilitas memiliki nama lain seperti keterandalan,

keterpercayaan, konsistensi, dan sebagainya, namun yang dimaksud sebenarnya adalah tingkat kepercayaan hasil dari suatu proses pengukuran. (Azwar, 2012).

Menurut (Arikunto, 2010) uji realibilitas dapat dilakukan bilamana suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika mampu memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Ketika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60 maka dapat dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji realibilitas dalam penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 3.11 Uji Realibilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,948	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,795	Reliabel
Kinerja	0,802	Reliabel

Berdasarkan pada tabel 3.8 diketahui bahwa nilai reliabilitas variabel budaya organisasi yaitu 0,951 pada variabel kepuasan kerja yaitu 0,795 pada variabel kinerja yaitu 0,802. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* pada masing-masing variabel > 0,60 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel

c. Uji Keterbacaan

Pengujian keterbacaan digunakan untuk menentukan seberapa efektif kalimat yang digunakan untuk setiap *item* untuk meminimalkan terjadinya kesalahanpahaman karena hal ini akan mengganggu tujuan penelitian. Uji keterbacaan dalam penelitian ini adalah variabel kinerja yang dilakukan pada karyawan milenial sebanyak 5 orang.

Hasil dari uji keterbacaan terhadap variabel kinerja ditemukan bahwa dari 22 *item* terdapat 8 *item* yang kurang dipahami oleh karyawan milenial tersebut sehingga harus diganti dengan kata yang sederhana dan mudah dipahami oleh karyawan milenial.

F. TEKNIK ANALISIS DATA

Data yang telah di peroleh selanjutnya dianalisa menggunakan teknik analisis regresi berganda sebagai berikut.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi yang dilakukan terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas

a. Uji Normalitas

Uji normalitas diperlukan guna mengetahui apakah residual dalam model regresi yang diteliti distribusi normal atau tidak tersebar secara normal atau tidak. Jenis metode yang digunakan ialah *Kolmogorov Smirnov* (K – S) dengan perhitungan signifikansi hasil uji $> 0,05$ maka asumsi normal, jika hasil signifikansi hasil uji $> 0,05$ maka asumsi normalitas tidak terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merujuk pada situasi di mana terdapat keterkaitan linier yang kuat atau hampir sempurna antara variabel independen dalam suatu model regresi. Ketika terdapat hubungan linier yang kuat di antara beberapa atau seluruh variabel independen dalam suatu fungsi linier, maka model regresi tersebut dikatakan mengalami multikolinearitas. Tanda-tanda adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Jika nilai VIF < 10 dan Tolerance $> 0,1$, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas

c. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah model tersebut linier atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan memperkirakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linearitas antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig f $< 0,05$, maka variabel X memiliki hubungan linier dengan variabel Y.

d. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merujuk pada situasi di mana terjadi ketidaksamaan dalam variasi residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Langkah-langkah pengujian melibatkan meregresikan variabel independen terhadap nilai residual mutlak. Residual mengacu pada selisih antara nilai variabel Y dan nilai variabel Y yang diprediksi, sedangkan nilai mutlakannya adalah nilai positif dari seluruh nilai residual. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dan nilai residual mutlak $> 0,05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Regresi Linier Berganda

Menurut (Arikunto, 2002) regresi berganda adalah suatu peruasan dari Teknik regresi apabila terdapat lebih dari sauatu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat.

a. Uji Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat (Sugiyono,2006). Dalam peneelitan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja secara individu terhadap Kinerja Karyawan generasi milenial di Kota Malang. Adapun rumus yang digunakan:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

t = nilai uji t

r = korelasi produk moment

n = jumlah responded

Menurut (Arikunto, 2002) hasil pengelolaan data dari SPSS dapat diketahui probilitasnya sebagai berikut.

- a) Jika probilitasn t hitung kurang dari 0,05 maka Ho ditolak (koefisien regresi signifikan)
- b) Jika probilitas t hitung lebih dari 0,05 maka Ho diterima (koefisien regresi tidak signifikanababst)

b. Uji Simultan (Uji f)

Uji f dilakukan untuk melihat secara keseluruhan pengaruh variabel bebas atau variabel independent terhadap varaibel terikat atau dependent (Arikunto, 2002). Dalam penelitian ini uji f dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap variabel kinerja karyawan generasi milenial di Kota Malang. Rumus yang digunakan sevagai berikut.

$$F = \frac{R^2 I(k-1)}{(1-R^2) I(n-k-1)}$$

Informasi:

F = Uji Simultan

R = Korelasi dari beberapa korelasi yang telah ditemukan

n = Jumlah populasi

k = Jumlah variabel independen

Menurut arikunto SPSS selalu menggunakan resiko *error* 5 % sesuai dengan kondisi *accept* atau *reject*:

- a) Jika probabilitas F hitung $>$ dari 0,05 maka hipotesis ditolak
- b) Jika probabilitas F hitung lebih $<$ dari 0,05 maka hipotesis diterima

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Kota Malang

Kota Malang merupakan kota metropolis kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Kota Malang terletak di dataran tinggi sehingga udaranya sejuk. Kota Malang merupakan salah satu bagian dari satu kesatuan wilayah yang dikenal dengan Malang Raya bersama Kabupaten Malang dan Kota Batu. Kota Malang dikenal sebagai kota pendidikan, kota wisata dan kota industri.

Kota Malang sebagai kota Pendidikan, dikarenakan Kota Malang memiliki berbagai Lembaga Pendidikan, misalnya universitas, sekolah, lembaga pendidikan non formal, serta pondok pesantren. Kota Malang sebagai kota darmawisata, potensi alam yang ada di Kota Malang seperti Pemandangan alam yang indah, udara yang segar, rindang dan asri dengan bangunan kuno peninggalan Belanda, berbagai tempat wisata dan pertokoan baik yang bersifat konvensional maupun kontemporer bertebaran di berbagai penjuru yang berbeda, karenanya menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara untuk berkunjung. Kota Malang sebagai kota industri, industri di Kota Malang sangat beragam mulai dari skala kecil hingga skala besar. Industri kecil dan menengah kini tumbuh dengan pembinaan, investasi dan peningkatan kualitas dari Pemerintah Kota Malang. Sementara itu, masuknya industri skala besar terus mendukung produktivitas Kota Malang sebagai kota industri.

Letak geografis Kota Malang memiliki koordinat 112 06' – 112 07' Bujur Timur dan 7 06' – 8 02' Lintang Selatan. Kota Malang terdiri dari lima kecamatan yaitu Kecamatan kedungkandang, Kecamatan Sukun, Kecamatan Klojen, Kecamatan Blimbing, dan Kecamatan Lowokwaru. Luas Kota Malang adalah 110.06 kilometer persegi.

Tabel 4.1 Kecamatan di Kota Malang

No	Kecamatan	Luas (Km ²)
1.	Kedungkandang	39,89
2.	Sukun	20,97
3.	Klojen	8,83
4.	Blimbing	17,77
5.	Lowokwaru	22.60
Total		110,06

Sumber : malangkota.bps.go.id, diakses pada 07 Maret 2023

B. PELAKSANAAN PENELITIAN

Pelaksanaan Penelitian ini berkaitan dengan waktu penelitian, jumlah subjek penelitian, prosedur pengambilan data dan hambatan yang dialami saat pengambilan data.

1. Waktu Pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan secara daring pada tanggal 2-11 Maret 2023. Dengan menyebarkan skala berupa *google form* kepada karyawan milenial yang ada di Kota Malang.

2. Jumlah Subyek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan milenial di Kota Malang berjumlah 100 subjek menurut rumus *Lameshow* (1997).

3. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data

Pegumpulan data dilakukan dengan menyebarkan skala dalam bentuk *Google form* yang menjelaskan kriteria yang diperlukan untuk penelitian dalam bentuk *paper* kemudian mendistribusikannya melalui jejaring sosial *WhatsApp*, *Instagram*, *Twitter*, *Linkedin*.

4. Hambatan Selama Pelaksanaa Penelitian

Pegumpulan data dilakukan secara *offline* dan *online* dengan menyebarkan kuesioner menggunakan *Google form* dan peneliti sama sekali tidak mengetahui secara penuh kondisi responden saat mengisi kuesioner sehingga tidak menutup kemungkinan terjadi bias.

C. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini menjelaskan berbagai analisis yang dilakukan setelah pengumpulan data dari subjek penelitian. Pengujian data dilakukan dengan uji deskriptif, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

1. Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan milenial yang bekerja di Kota Malang yang berusia 23 hingga 43 tahun, total subjek yang didapatkan adalah 100 karyawan dari berbagai perusahaan/instansi di Kota Malang. Penyebaran subjek dikategorisasi berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, status kepegawaian, sesuai minat/keinginan.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Identitas	Kriteria	Jumlah	Presentasi
Usia	23-28 tahun	41	41%
	29-34 tahun	32	32%
	35-39 tahun	14	14%
	40-43 tahun	13	13%
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	54%
	Perempuan	46	46%
Masa Kerja	1-3 tahun	42	42%
	4-5 tahun	42	42%
	>5 tahun	16	16%
Pendidikan	SMA	10	10%
	Diploma	19	19%
	S1	64	64%
	S2	7	7%
Status Kepegawaian	Karyawan tetap	55	55%
	Karyawan kontrak	45	45%
Sesuai Minat	Sudah	89	89%
	Belum	11	11%

a. Usia

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh usia terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.3 Hasil Analisis *Descriptives* Usia Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
22 - 28 tahun	54, 83
29 - 34 tahun	53.85
35 - 39 tahun	52.08
40 - 43 tahun	54.31

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar jenjang usia

- 1) Usia 22 - 28 tahun dengan perbedaan rata-rata 54, 83
- 2) Usia 29 - 34 tahun dengan perbedaan rata-rata 53, 85
- 3) Usia 35 - 39 tahun dengan perbedaan rata-rata 52, 08
- 4) Usia 40 - 43 tahun dengan perbedaan rata-rata 54, 31

Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa rata-rata kinerja tertinggi terletak pada usia 22 – 28 tahun

Tabel 4.4 Hasil *Output Anova* Kelompok Usia

Kelompok	Sig.
Usia	.450

Berdasarkan tabel 4.4 dari kelompok usia tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* $0,450 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata keempat kelompok usia “sama” secara signifikan.

b. Jenis Kelamin

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh jenis kelamin terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Analisis *Descriptives* Jenis Kelamin Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
Laki-laki	53, 43
Perempuan	54, 85

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar kelompok jenis kelamin adalah sebagai berikut.

- 1) Laki-laki dengan perbedaan rata-rata 53, 43
- 2) Perempuan dengan perbedaan rata-rata 54, 85

Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa rata-rata kinerja tertinggi terletak pada karyawan yang berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.6 Hasil Output Anova Kelompok Jenis Kelamin

Kelompok	Sig.
Jenis Kelamin	.190

Berdasarkan tabel 4.6 dari kelompok jenis kelamin tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* $0,190 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata kelompok jenis kelamin “sama” secara signifikan.

c. Masa Kerja

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Descriptive Kelompok Masa Kerja Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
1 – 3 tahun	54,37
4 – 5 tahun	53,61
> 5 tahun	53,94

Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar kelompok masa kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Masa kerja 1-3 tahun dengan perbedaan rata-rata 54,37
- 2) Masa kerja 4-5 tahun dengan perbedaan rata-rata 53,61
- 3) Masa kerja > 5 tahun dengan perbedaan rata-rata 53,94

Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa rata-rata kinerja tertinggi terletak pada karyawan yang masa kerjanya 1-3 tahun.

Tabel 4.8 Hasil Output Anova Kelompok Masa Kerja

Kelompok	Sig.
Masa Kerja	.807

Berdasarkan tabel 4.8 dari kelompok masa kerja tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* $0,807 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata kelompok masa kerja “sama” secara signifikan.

d. Pendidikan

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.9 Hasil Analisis *Descriptive* Kelompok Pendidikan Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
SMA	53,40
Diploma	53,68
S1	54,36
S2	53,57

Berdasarkan tabel 4.9, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar kelompok pendidikan adalah sebagai berikut.

- 1) Pendidikan SMA dengan perbedaan rata-rata 53,40
- 2) Pendidikan Diploma dengan perbedaan rata-rata 53,68
- 3) Pendidikan S1 dengan perbedaan rata-rata 54,36
- 4) Pendidikan S2 dengan perbedaan rata-rata 53,57

Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa rata-rata kinerja tertinggi terletak pada karyawan dengan pendidikan S1.

Tabel 4.10 Hasil *Output Anova* Kelompok Pendidikan

Kelompok	Sig.
Pendidikan	.922

Berdasarkan tabel 4.10 dari kelompok pendidikan tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* $0,922 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata kelompok masa kerja “sama” secara signifikan.

e. Status Karyawan

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh status karyawan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Analisis *Descriptive* Kelompok Status Karyawan Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
Karyawan tetap	54,33
Karyawan kontrak	53,78

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar kelompok status karyawan adalah sebagai berikut.

- 1) Karyawan tetap dengan perbedaan rata-rata 54,33
- 2) Karyawan kontrak dengan perbedaan rata-rata 53,78

Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa rata-rata kinerja tertinggi terletak pada karyawan dengan status karyawan tetap.

Tabel 4.12 Hasil *Output Anova* Kelompok Status Karyawan

Kelompok	Sig.
Status Karyawan	.614

Berdasarkan tabel 4.12 dari kelompok status karyawan tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* 0,641 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata kelompok berdasarkan stutus karyawan “sama” secara signifikan.

f. Sesuai Peminatan

Peneliti menggunakan *Uji Anova One Way* untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak pengaruh sesuai peminatan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.13 Hasil *Analisis Descriptive* Kelompok Sesuai Pemintan Terhadap Kinerja

Kelompok	Mean
Sesuai minat	54,51
Tidak sesuai minat	51,50

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa perbedaan rata-rata antar kelompok sesuai peminatan adalah sebagai berikut.

- 1) Sesuai minat dengan perbedaan rata-rata 54,51
- 2) Tidak sesuai minat dengan perbedaan rata-rata 51,50

Tabel 4.14 Hasil *Output Anova* Kelompok Sesuai Peminatan Karyawan

Kelompok	Sig.
Status Karyawan	.068

Berdasarkan tabel 4.14 dari kelompok sesuai peminatan karyawan tersebut diketahui bahwa nilai *sig.* 0,068 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan. bahwa rata-rata kelompok berdasarkan peminatan “sama” secara signifikan.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menemukan *mean*, standar deviasi, *range*, nilai maksimum, nilai minimum dari data yang sudah diperoleh menggunakan program *SPSS 25*. Adapun rinciannya berikut ini.

Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	100	8	24	32	28.52	3.436
Kepuasan Kerja	100	14	42	56	49.51	3.940
Kinerja	100	16	48	64	55.16	3.487
Valid N (listwise)	100					

Berdasarkan pada tabel 4.15 diketahui bahwa skala budaya organisasi memiliki skor total minimum 24, skor total maksimum 32 dengan *mean* 28,52 dan *std. deviation* 3,436.

Selanjutnya untuk skala kepuasan kerja memiliki total skor minimum sebesar 42 sementara total skor maksimum sebesar 56 dengan *mean* sebesar 49.51 dan standar deviasi sebesar 3,940.

Sedangkan untuk skala kinerja memiliki total skor minimum sebesar 48, sementara total skor maksimum sebesar 64 dengan *mean* sebesar 55,16 dan standar deviasi yang didapatkan sebesar 3,487.

a. Kategorisasi

Proses selanjutnya dalam analisis deskriptif adalah kategorisasi untuk mengetahui tingkatan skor suatu variabel.

Tabel 4.16 Hasil Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sedang	10	10.0	10.0	10.0
Tinggi	90	90.0	90.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.16 terlihat bahwa tidak adal subjek dengan budaya organisasi rendah, terdapat 10 % subjek dengan budaya organisasi sedang dan 90 subjek atau 90 % dengan budaya organisasi tinggi.

Tabel 4.17 Hasil Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sedang	4	4.0	4.0	4.0
Tinggi	96	96.0	96.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa tidak terdapat subjek dengan kepuasan kerja rendah. Selanjutnya terdapat 4 subjek atau 4 % dengan kepuasan kerja sedang dan terdapat 96 subjek atau 96% dengan kepuasan kerja tinggi.

Tabel 4.18 Hasil Kategorisasi Variabel Kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sedang	2	2.0	2.0	2.0
Tinggi	98	98.0	98.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa tidak terdapat subjek dengan kinerja rendah, 2 subjek atau 2% dengan tingkat kinerja sedang dan 98 subjek atau 98 % dengan tingkat kinerja tinggi.

b. Faktor Pembentuk Utama Variabel

1) Variabel Budaya Organisasi

Faktor utama pembentuk variabel menurut aspek-aspek yang telah ada berikut ini.

- a) Inovasi Dan Pengambilan Resiko $= \frac{1059}{2833} = 0.37$
- b) Perhatian $= \frac{708}{2833} = 0.24$
- c) Orientasi Hasil $= \frac{710}{2833} = 0.25$
- d) Orientasi Orang $= \frac{356}{2833} = 0.13$

Tabel 4.19 Faktor Pembentuk Utama Variabel Budaya Organisasi

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
Inovasi Dan Pengambilan Resiko	1059		37%
Perhatian	708	2833	24%
Orientasi Hasil	710		25%
Orientasi Orang	356		13%

Berdasarkan pada tabel 4.19 didapatkan faktor utama pembentuk variabel budaya organisasi yaitu aspek inovasi dan pengambilan resiko dengan skor sebesar 37%. Kemudian aspek terendah ada pada aspek orientasi orang dengan skor 13%. Hal tersebut sesuai dengan karakteristik generasi mienial yang inovatif serta berani mengambil resiko.

2) Variabel Kepuasan Kerja

Faktor utama pembentuk variabel menurut aspek-aspek yang ada sebagai berikut ini.

- a) Kondisi Kerja $= \frac{1064}{4945} = 0.22$
- b) Gaji $= \frac{1400}{4945} = 0.28$
- c) Promosi Jabatan $= \frac{1058}{4945} = 0.21$
- d) Rekan Kerja $= \frac{1423}{4945} = 0.29$

Tabel 4.20 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kepuasan Kerja

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
Kondisi Kerja	1064	4945	22%
Gaji	1400		28%
Promosi Jabatan	1058		21%
Rekan Kerja	1423		29%

Berdasarkan pada tabel 4.20 didapatkan bahwa faktor utama pembentuk variabel kepuasan kerja yaitu aspek rekan kerja dengan skor 29%, aspek promosi jabatan terendah dengan skor sebesar 21%. Dari keempat aspek tersebut hasilnya tidak terlalu signifikan antar aspek. Hal ini menandakan bahwa keempat aspek merupakan faktor pembentuk utama variabel kepuasan kerja

3) Variabel Kinerja

Faktor utama pembentuk variabel menurut aspek-aspek yang ada berikut ini.

- a) Kualitas Hasil $= \frac{1702}{5408} = 0.31$
- b) Produktivitas $= \frac{1307}{5408} = 0.24$
- c) Efisiensi Waktu $= \frac{679}{5408} = 0.13$

$$d) \text{ Perilaku} = \frac{1720}{5408} = 0.32$$

Tabel 4.21 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kinerja

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
Kualitas Hasil	1702	5408	31%
Produktivitas	1307		24%
Efisiensi Waktu	679		13%
Perilaku	1720		32%

Berdasarkan pada tabel 4.21 didapatkan faktor utama pembentuk variabel kinerja yaitu perilaku dengan skor 32% dan aspek kualitas hasil dengan skor sebesar 31 %. Sedangkan untuk aspek efisiensi waktu berada pada skor terendah dengan skor 13%. Hal tersebut menandakan bahwa perilaku dan kualitas hasil menjadi poin utama menilai kinerja karyawan milenial.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan pengujian *Kolmogorov-Smirnov SPSS* versi 25 *for windows*. Dasar pengambilan keputusan tentang uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka penelitian ini berdistribusi normal. Detailnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.22 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200
a. Test distribution is Normal.	

Berdasarkan tabel 4.22 diatas, dapat diketahui nilai *asymptotic significance 2-tailed* adalah 0,200. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah terdapat korelasi yang tinggi atau rendah antar variabel bebas. Jika terdapat korelasi yang tinggi maka ikatan antar variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi

terganggu. Dasar pengambilan keputusan uji ini adalah nilai tolerance harus $> 0,10$. Adapun rinciannya sebagai berikut.

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a						
Model		B	T	Sig.	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.521	9.866	.000		
	X1	.049	.451	.653	.843	1.187
	X2	.187	1.960	.053	.843	1.187

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa variabel X1 nilai tolerance $0,843 > 0,10$. X2 mempunyai nilai tolerance sebesar $0,843 > 0,10$. Maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi gejala multikolinearitas

c. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan dengan *test of linearity* dengan nilai signifikansi 0.05 menggunakan SPSS versi 25 untuk windows.

Tabel 4.24 Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi dan Kinerja

ANOVA Table					
					Sig.
Deviation from	72.793	6	12.132	.945	.467
Linearity					

Kinerja* budaya organisasi

Berdasarkan Tabel 4.24 hasil uji linieritas antara variabel budaya organisasi sebagai variabel independent dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan uji tersebut didapatkan skor *sig. deviation from linierity* sebesar 0.467, yang mana skor tersebut > 0.05 . oleh karena itu dapat dipastikan ada hubungan linieritas antara variabel budaya organisasi sebagai variabel independent dan variabel kinerja sebagai variabel dependen.

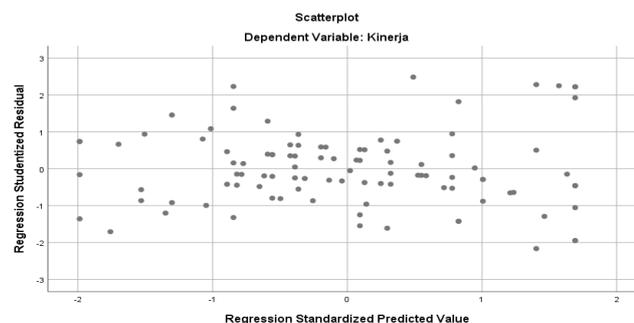
Tabel 4.25 Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja dan Kinerja

ANOVA Table					
					Sig.
Deviation from	150.048	13	11.542	.940	.516
Linearity					
Kinerja* kepuasan kerja					

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil pengujian linieritas antara variabel kepuasan kerja sebagai variabel independent dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan uji tersebut didapatkan skor *sig. deviation from linierity* sebesar 0,516, yang mana skor tersebut $> 0,05$, oleh karena itu dapat dipastikan ada hubungan linieritas antara variabel kepuasan kerja sebagai variabel independent dan variabel kinerja sebagai variabel dependen.

d. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas dapat dilihat dari grafik *scatterplot*, jika titik menyebar secara acak, tersebar di atas atau di bawah 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Adapun rinciannya sebagai berikut.

Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas

Dapat dilihat pada gambar 4.2 bahwa semua titik-titik menyebar dan tersebar di atas dan di bawah sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dengan uji heteroskedastisitas

4. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dilaksanakan guna mengetahui ada atau tidak ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan generasi milenial. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *SPSS* versi 25 untuk windows. Hasil analisis yang diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.26 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.547	.535	.23242

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 4.26, analisis regresi linier memeberikan nilai R-Square sebesar 0,547 atau 54,7% sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel *independent* (budaya organisasi dan kepuasan kerja) adalah sebesar 54,7% sedangkan 45,3 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

b. Uji T (Uji Parsial)

Hasil uji t menguji tentang pengaruh masing-masing variabel yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4.27 Hasil Uji t

Coefficients ^a					
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	6.104	.435		14.024	.000
Budaya Organisasi	-.362	.101	.321	3.601	.001
Kepuasan Kerja	-.895	.153	.522	5.845	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.27 terlihat bahwa hasil uji t untuk variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *sig.* lebih kecil dari derajat signfikansi yaitu $0.001 < 0.05$ maka terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Maka jika budaya organisasi naik maka kinerja karyawan juga akan naik.

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *sig.* 0,000 menunjukkan bahwa nilai *sig.* kurang dari nilai tingkat signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga

ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4.28 Hasil Uji f

ANOVA ^a					
Model				F	Sig.
Regression	89.142	2	44.571	3.630	.030 ^b
Residual	1191.098	97	12.279		
Total	1280.240	99			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 4.28 di atas nilai probabilitas (*sig.*) dalam penelitian ini adalah 0,030 dan derajat signifikansi 0,05. Sehingga hipotesis diterima dan ada pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Malang.

D. PEMBAHASAN

1. Tingkat Budaya Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial

Berdasarkan dari kategorisasi yang telah dijabarkan sebelumnya diketahui bahwa dari 100 subjek, budaya organisasi berada dalam kategori/klan tinggi 90 %. Hal ini menunjukkan bahwa pembudayaan organisasi karyawan milenial di Kota Malang sudah berjalan dengan baik. Karyawan milenial telah mengimplementasikan budaya yang ada dengan sikap di tempat kerjanya. Sementara terdapat 10 % karyawan yang berada pada kategori sedang. Artinya 100 subjek budaya organisasi belum terserap dan dilaksanakan secara utuh sesuai budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Budaya organisasi kategori/klan sedang menunjukkan adanya karyawan yang belum bisa beradaptasi. Variabel budaya organisasi meliputi beberapa aspek, setelah dihitung maka didapatkan hasilnya. Sebagian besar budaya organisasi disusun oleh aspek inovasi dan pengambilan resiko dengan skor sebesar 37%. Artinya karyawan milenial merupakan tenaga kerja yang selalu berinovasi, memunculkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan dan bukan tipikal karyawan yang stagnan, mereka menginginkan kemajuan baik

untuk individu maupun kelompok. Hal tersebut akan berbanding lurus dengan pengambilan keputusan meskipun beresiko. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Schein, 2004) bahwa perusahaan dengan tingkat budaya organisasi yang tinggi cenderung lebih produktif dan kuat dalam mencapai tujuan perusahaan. kemudian didukung oleh teori (Robbins, 2015) yang menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi cenderung lebih sensitif terhadap masalah yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Berikutnya aspek terendah ada di aspek orientasi orang dengan skor 13%. Artinya karyawan milenial tidak teralu memperdulikan sistem atau manajemen dalam pengaturan karyawan.

Selanjutnya untuk aspek perhatian memiliki skor besar 24%. Karyawan milenial mampu memberikan prestasi kerja baik, berdasarkan pekerjaan yang diselesaikan dengan sungguh-sungguh, dan mengerjakan secara detail tugas yang diberikan. Orientasi hasil dengan skor sebesar 25% artinya perusahaan bukan hanya berfokus pada hasil melainkan juga pada proses sehingga karyawan milenial mampu memperlihatkan kinerja baik.

2. Tingkat Kepuasan Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial

Berdasarkan dari kategorisasi yang telah dijabarkan sebelumnya diketahui bahwa dari 100 subjek, kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi sebanyak 96 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan milenial memiliki kepuuasan kerja kategori tinggi. Jumlah karyawan dengan status karyawan tetap lebih banyak daripada karyawan kontrak, mereka merasa memiliki posisi yang aman, juga ditemukan tidak semua karyawan puas dengan pekerjaan dengan peringkat lebih rendah. Artinya kategorisasi hanya dalam tingkat sedang dan tinggi. Tidak kurang dari 4% karyawan dalam kategori sedang. Penelitian ini didukung oleh (Robbins S.P, 2011) bahwa seseorang yang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya..

Variabel kepuasan kerja meliputi beberapa aspek, setelah dilakukan perhitungan maka akan diketahui hasilnya. Kepuasan kerja terbanyak terdiri dari aspek rekan kerja dengan skor 29%. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dukungan dari rekan kerja. (Robbins, 2003) menyatakan bahwa karyawan tidak bekerja hanya untuk uang atau imbalan materi. Bagi

sebagian besar karyawan khususnya kaum milenial pekerjaan hanyalah untuk memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Memiliki dukungan aktif dari rekan kerja yang positif akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya aspek terendah adalah aspek promosi jabatan dengan skor 21%. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek promosi jabatan bukan merupakan prioritas utama melainkan kesempatan untuk berkembang dan kenaikan finansial dan adaptasi teknologi.

Selanjutnya aspek gaji memiliki skor sebesar 28 %. Gaji berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh karyawan atas pekerjaannya. (Luthans, 2006) menetapkan bahwa upah atau penghasilan seorang pekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pekerja itu sendiri, tetapi juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi, sehingga upah harus memenuhi kebutuhan nominal, menciptakan semangat, keadilan dan dinamis. Aspek kondisi kerja memiliki skor sebesar 22%. Adanya fasilitas yang memadai dalam bekerja serta lingkungan yang kondusif akan memberikan perasaan nyaman sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial yang berdampak pada kinerjanya.

Adanya kepuasan kerja tentunya berdampak baik bagi bisnis. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi kemajuan kegiatan yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan. Apabila perusahaan memberikan hak-hak karyawan kemudian difasilitasi dengan baik maka karyawan secara sadar akan bekerja secara giat dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Tingkat Kinerja Pada Karyawan Generasi Milenial

Berdasarkan dari kategorisasi yang telah dijabarkan sebelumnya diketahui bahwa dari 100 subjek, kinerja berada dalam kategori tinggi sebanyak 98%. Artinya bahwa karyawan milenial di Kota Malang cenderung melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Terdapat 2% karyawan berada pada kategori sedang, tidak ada karyawan pada kategori rendah. bisa dimaknai karyawan milenial telah bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan.

Variabel kinerja diklasifikasikan menurut aspek-aspek yang menyusunnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja tertinggi dibentuk oleh aspek perilaku dengan skor 32%. Perilaku merupakan hasil dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, dan belajar (Gibson dalam Srimulyo, 1999). Ketika dalam sebuah perusahaan mengedepankan perilaku yang baik di tempat kerja

akan menciptakan kondisi kerja yang baik dan berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut yang berarti bahwa karyawan milenial di Kota Malang cenderung bertanggung jawab akan tugas yang diberikan dan dapat bekerja sama dengan rekan lainnya. Selanjutnya aspek terendah adalah aspek efisiensi waktu dengan skor sebesar 13%. Artinya karyawan milenial tersebut belum mampu menggunakan waktu sebaik mungkin dalam bekerja.

Aspek lain yang membentuk variabel kinerja adalah aspek kualitas hasil yang memiliki skor 31% karyawan milenial di Kota Malang memiliki keahlian, keterampilan kerja dan mengecek hasil pekerjaannya agar tidak banyak kesalahan. Selanjutnya aspek produktivitas dengan skor sebesar 24%. Artinya karyawan milenial mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya dan mampu memunculkan ide-ide tentang tugas maupun pengambilan keputusan dalam pekerjaan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial

Budaya Organisasi adalah sesuatu yang memegang peranan strategis di perusahaan atau instansi. Hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan milenial, hal ini dibuktikan dengan uji regresi yang menunjukkan nilai t hitung dengan propabilitas (p) $0,001 < 0,05$ maka bisa disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi karyawan Generasi Y maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan. Bisa dimaknai budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan milenial di Kota Malang.

Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mutiaras Sibarani, 2020) yang menunjukkan bahwa organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurutnya adanya budaya organisasi akan mempertahankan karyawan dan berdampak pada kinerja yang baik dengan hasil yang optimal. Selanjutnya penelitian (Alfitri Rijanto, 2018) sejalan dengan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini dilanjutkan dengan penelitian (Arafat, 2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasib, 2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada tingkat signifikansi $0,000 < 0,050$ kepada kinerja.

Merujuk pada hasil penelitian ini budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dari persepsi karyawan milenial di Kota Malang respon terkait variabel budaya organisasi memiliki skor sebesar 2833, yaitu budaya organisasi yang dimiliki karyawan tinggi. Aspek budaya organisasi yang paling mendominasi adalah aspek inovasi dan pengambilan resiko dengan skor sebesar 37%. Menurut (Siagian, 1998) faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang diantaranya kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa. Setiap keputusan yang diambil memiliki resiko masing-masing. Inovasi dan pengambilan resiko berhubungan dengan keberanian, dan kreativitas, hal tersebut ada selama perusahaan ataupun sumber daya manusianya menginginkan kemajuan. (Suharnan, 2010) menjelaskan bahwa keberanian berarti melihat dengan cara baru, mencari pola-pola dari perspektif yang berbeda secara rasional atau logis. Menerjang resiko karena terdapat peluang untuk sukses dengan inovasi tujuannya adalah mengambil keuntungan dari keterbukaan pikiran dan bergerak menuju sebuah solusi yang kreatif. Disisi lain kemungkinan terdapat kegagalan yang disebabkan oleh faktor di luar kendali diri. Selanjutnya aspek orientasi hasil dengan skor sebesar 25%. Orientasi hasil mengacu pada bagaimana organisasi berfokus pada hasil. Menurut (Robbins, 2001) budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil bukan hanya proses semata.

Selanjutnya aspek perhatian dengan skor sebesar 24%. Aspek perhatian mengacu pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh pimpinan akan mempengaruhi iklim dalam organisasi terutama masalah yang berhubungan dengan kepegawaian. (Higgins dalam Moordiningsih dkk, 2010) menyatakan bahwa tindakan yang diambil organisasi harus memperhatikan sumber daya manusia sebagai penggeraknya. Terutama perlu untuk mempertimbangkan masalah yang berkaitan dengan distribusi penghargaan, gaya komunikasi, metode yang digunakan untuk memotivasi, sanksi, perhatian pada masalah yang dihadapi karyawan dari waktu ke waktu serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan perlu diperhatikan. Karenanya karyawan merupakan salah satu aset sehingga pemenuhan akan kebutuhan karyawan perlu diperhatikan oleh organisasi.

Kemudian aspek terendah adalah aspek orientasi orang dengan skor sebesar 13%. Aspek orientasi orang mengacu pada hubungan interpersonal. Rendahnya aspek hubungan interpersonal bisa disebabkan karena budaya organisasi belum terbentuk secara menyeluruh. Keinginan untuk berkembang secara cepat terkadang menghiraukan hubungan interpersonal karena ingin menang secara individu. Oleh karena itu perlu adanya *bounding* antar karyawan agar terjalin hubungan interpersonal yang kuat dan kinerja karyawan meningkat.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial

Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui pengujian regresi nilai t hitung 5,845, koefisien regresi 0,522 berupa probabilitas $(p) = 0,000 < 0,05$. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula efisiensinya. Bisa dimaknai bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan milenial di Kota Malang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Imran Shafique, 2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sependapat yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Paparang, 2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menurutnya dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain sependapat yang dilakukan oleh (Indrasari, 2017) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. penelitian tersebut juga searah pada penelitian yang dilakukan oleh (Pila-Ngarm, 2016) yang memperlihatkan adanya pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dalam risetnya menafsirkan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini, organisasi hendaklah memberikan andil demi menaikkan kepuasan kerja melalui pengembangan dan pelatihan karyawan yang berorientasi pada kinerja.

Mengacu pada hasil penelitian di atas terbukti bahwa kepuasan kerja bisa mengoptimalkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman karyawan milenial di Kota Malang tanggapan terkait variabel kepuasan kerja memiliki skor 4945, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi. Aspek kepuasan kerja yang mendominasi adalah aspek rekan kerja dengan skor 29%. Aspek rekan kerja mengacu pada hubungan baik dengan orang lain dan saling membantu dalam

bekerja. Aspek ini berhubungan dengan iklim organisasi. menurut (Litwin dalam Toulson, 1994) salah satu indikator iklim organisasi yang harus dibangun dan berkesinambungan adalah kehangatan (*warm*). Kehangatan adalah kondisi suasana kerja yang bersahabat. Suasana kerja yang baik adalah adanya hubungan timbal balik antar karyawan yang saling mendukung satu sama lain. Karyawan milenial merupakan angkatan kerja yang menyukai kolaborasi dalam bekerja. Peran rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja yang bermuara dalam peningkatan kinerja.

Selanjutnya aspek gaji sebesar 28%. Artinya aspek adalah salah satu motivasi karyawan milenial bahkan seluruh karyawan dalam bekerja (Gibson dkk dalam Kreitner dan Knicki, 2005) menegaskan bahwa penghargaan yang diterima pekerja menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini juga didukung oleh (Fraza dalam Yusuf, 2010) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil mengarah pada kepuasan pekerja. Hal ini juga searah dengan penelitian (Half, 2008) tenaga kerja milenial memiliki harapan mendapatkan jaminan dari perusahaan, mendapatkan apresiasi, penawaran gaji yang kompetitif dan dinamis. Kepuasan kerja akan gaji juga dapat ditentukan dari segi usia. Lihat tabel 4.2. usia 23-28 tahun merupakan fase dewasa awal dimana karyawan milenial masih berproses dalam merintis karir tentunya akan berbeda dengan karyawan milenial usia 35 tahun ke atas dimana mulai memikirkan keluarga, pemenuhan kebutuhan rumah tangga, dan pemenuhan kebutuhan yang semakin banyak, karena itu perlu memperhatikan aspek gaji dari segi usia sehingga karyawan milenial merasa mendapatkan jaminan dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Aspek berikutnya yaitu kondisi kerja dengan skor sebesar 22% kondisi kerja mengacu pada lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain. Karyawan milenial sangat menghindari lingkungan kerja yang toksik atau lingkungan yang tidak mendukung untuk berkembang. Peran keseimbangan kerja dan pemenuhan aspek psikologis menjadikan salah satu alasan karyawan milenial bekerja atau tidak dan merasa puas dengan pekerjaannya atau tidak. Karenanya penting memiliki kondisi kerja yang sehat sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan milenial. Selanjutnya aspek promosi jabatan dengan skor 21%. Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja di posisi tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja

di posisi rendah. Menurut beberapa penelitian, anggapan tersebut belum tentu valid, namun transformasi pekerjaan akan berimbang pada kepuasan kerja karyawan. Latar belakang pendidikan akan menjadi poin tambahan dalam hal jabatan kerja tentunya lulusan sarana dan SMA akan mendapatkan jabatan pekerjaan berbeda tentunya disesuaikan juga dengan kompetensi dan kemampuan mereka sehingga kepuasan kerja berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Dari penjabaran di atas kepuasan kerja pada karyawan milenial di Kota Malang saling berkaitan. Faktor karyawan kontrak dan karyawan tetap juga akan mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan kontrak merasa bahwa belum mendapat jaminan secara penuh dari perusahaan sehingga akan berbeda dengan karyawan yang berstatus tetap. Selanjutnya dari 100 subyek 89% merasa sudah sesuai minat mereka. Karena mereka lebih takut tidak mendapatkan kerja daripada bekerja tidak sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek di atas supaya karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial

Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinilai dengan nilai probabilitas *sig.* 0,030 dan derajat signifikansi 0,05. Maka hipotesis diterima bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial di Kota Malang. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat dikatakan mempengaruhi kinerja karyawan milenial di Kota Malang.

Hasil penelitian ini selaras kepada penelitian yang diprakarsai oleh (Santoso, 2020) secara jelas mengemukakan budaya organisasi dan kepuasan kerja berdampak signifikan kepada kinerja karyawan. Studi lanjut (Yudha, 2018) membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dirumuskan oleh (Mathis dan Jackson, 2001) bahwa kemampuan karyawan, motivasi, dukungan

yang diterima serta hubungan karyawan dengan perusahaan akan menentukan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerjanya dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan tersebut. Selanjutnya riset yang diprakarsai oleh (Irabi, 2021) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan.

Merujuk pada hasil penelitian tersebut, budaya dan kepuasan kerja terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan persepsi karyawan milenial di Kota Malang diperoleh jawaban terkait dengan variabel kinerja memiliki skor 5408, maka kinerja dirasakan karyawan tinggi. Aspek kinerja yang paling mendominasi adalah aspek perilaku dengan skor sebesar 31% dan aspek kualitas hasil sebesar 32%. Aspek berikutnya yaitu produktivitas dengan skor 24% dan efisiensi waktu dengan skor sebesar 13%. Artinya budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan milenial di Kota Malang saling berpengaruh. Perusahaan perlu untuk memperkuat budaya organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik generasi milenial yang memiliki inovasi yang tinggi dan berani akan resiko serta meningkatkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan milenial.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Half, 2008) bahwa untuk merekrut dan mempertahankan karyawan generasi milenial memerlukan pembentukan budaya organisasi yang baru dan kuat yang membuat para karyawan milenial puas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja sangatlah penting sehingga mereka mau terlibat dalam setiap urusan pekerjaan. Pasalnya karyawan milenial memiliki harapan bagi tempat kerja mereka. Karyawan milenial berharap bisa mendapatkan perasaan terjamin dari perusahaan, mendapat apresiasi dan mendapatkan gaji yang sesuai serta karyawan mendapatkan keseimbangan waktu bekerja dan kehidupan pribadi, keterbukaan komunikasi dengan supervisor dan jujur, sehingga karyawan milenial mampu berkembang yang akan mempengaruhi kinerja karyawan milenial di perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari hasil data yang telah diolah dalam penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di Kota Malang” dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Tingkat budaya organisasi pada karyawan milenial di Kota Malang berada dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 90% sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan milenial di Kota Malang mempersepsikan budaya organisasi yang ada telah mendukung mereka dalam bekerja sehingga berdampak pada kinerjanya.
2. Tingkat kepuasan kerja pada karyawan milenial di Kota Malang berada dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 96%, dapat dikatakan bahwa karyawan milenial di Kota Malang mempersepsikan pekerjaan mereka memiliki nilai yang penting sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan milenial perlu diperhatikan.
3. Tingkat kinerja pada karyawan milenial di Kota Malang berada dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 98%, dapat dikatakan bahwa karyawan milenial di Kota Malang mempersepsikan tugas berdasarkan kondisi dan kapabilitas mereka sehingga mampu menghasilkan kinerja baik.
4. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan melalui uji t yang yaitu $0,001 < 0,05$ sehingga ada pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan milenial. Kinerja dan budaya organisasi memiliki jalinan positif, karena apabila budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi.
5. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan pada kinerja, dibuktikan melalui uji t yaitu $0,000 < 0,05$ sehingga ada pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan milenial. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang positif karena semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan milenial.
6. Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan pada kinerja, dibuktikan dengan nilai probabilitas $0,030 < 0,05$ maka hipotesis

diterima yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial di Kota Malang.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, ada beberapa saran yang diberikan yaitu:

1. Kepada perusahaan dan karyawan milenial
 - a. Tingkat budaya organisasi sudah baik, terutama pada aspek inovasi dan pengambilan resiko yang berkaitan dengan kesempatan karyawan dalam menyampaikan ide dan gagasan kemudian melakukannya. Faktor pembentuk utama variabel budaya organisasi pada karyawan milenial adalah aspek inovasi dan pengambilan resiko dengan skor 37%. Perusahaan dan karyawan milenial disarankan memperhatikan aspek inovasi dan pengambilan resiko dengan cara melihat *item* penyusunnya yaitu suka berinovasi, menciptakan ide, dan berani mengambil resiko dengan cara memberikan keluasaan dan tantangan kepada karyawan milenial dalam melakukan pekerjaannya. Adapun aspek yang dapat ditingkatkan adalah aspek orientasi orang yang berkaitan dengan keputusan yang sifatnya individualistik dalam sebuah organisasi. Hal ini dapat ditindak lanjuti dengan memberikan kesempatan untuk menindak ulang hasil keputusan yang sekiranya tidak merugikan salah satu pihak.
 - b. Tingkat kepuasan kerja sudah baik, terutama dalam aspek rekan kerja. Faktor utama pembentuk variabel kepuasan kerja pada karyawan milenial yaitu aspek rekan kerja 29%. Perusahaan dan karyawan milenial disarankan memperhatikan aspek rekan kerja dengan cara melihat *item* penyusunnya yaitu membangun hubungan baik dengan orang lain dengan cara memberikan ruang bagi karyawan milenial untuk bekerja sama dengan orang lain. Adapun aspek yang perlu diperhatikan adalah aspek promosi jabatan yang berkaitan pengembangan karir. Hal ini dapat ditindak lanjuti dengan adanya jenjang karir yang jelas dalam sebuah perusahaan atau organisasi.
 - c. Tingkat kinerja karyawan sudah baik, terutama dalam aspek perilaku yang berkaitan dengan sikap dan tanggung jawab karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Faktor pembentuk utama variabel kinerja pada karyawan

milenial adalah aspek perilaku dengan skor 32%. Perusahaan dan karyawan milenial disarankan memperhatikan aspek perilaku dengan cara melihat *item* penyusunnya yaitu bertanggung jawab dan menghargai kritik serta mampu bekerja sama dengan cara lebih sering berkolaborasi dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun aspek yang perlu ditingkatkan adalah aspek efisiensi waktu. Hal ini dapat ditindak lanjuti dengan evaluasi terhadap manajemen waktu karyawan dengan target kerja perusahaan atau organisasi.

2. Kepada peneliti selanjutnya

Kepada peneliti selanjutnya dapat memperdalam ketiga variabel ini dalam penelitian dengan subjek yang lebih luas. Selain itu peneliti selanjutnya bisa menggunakan variabel bebas atau variabel terikat lain guna mempertimbangkan pengaruh-pengaruh yang terjadi seperti motivasi kerja, kepemimpinan, *work engagement* dan lain sebagainya.

Selain itu peneliti selanjutnya dapat menemukan faktor lain mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang tercantum dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfitri Rijanto, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive Pt Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*. 04 (01), 34-47.
- Arafat, S. H. (2017). Effects Of Organizational Culture And Work Motivation On Job Performance Among The Private Universities' Full-Time Faculties In South Sumatera Provinc. *International Information Institute (Tokyo)*., 20(8a). 5563-5575.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi*. Jakarta: Pt. Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2011). *Realibilitas Dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Realibilitas Dan Validitas Edisi 4*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik Kota Malang (2021) Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Jiwa), 2019-2021. *BPS.go.id*. <https://malangkota.bps.go.id/indicator/12/48/1/jumlah-penduduk-menurut-kecamatan-dan-jenis-kelamin>
- Bertha Lubis, S. M. (2019). Keterkaitan Bonus Demografi Dengan Teori Generasi. *Jurnal Registratie*, 21-36.
- Brenda J.Kowscke, R. R. (2010). Millenials' (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination Og Generational Effectts On Work Attitudes. *J Bus Psychol*, 265-279.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Chaterina Melina Taurisa, I. R. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 19(2). 170-187.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Desiandi Sayful Anwar, D. A. (2010). Pengaruh Tindakan Supervisi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kelengkapan Laporan Keuangan (Studi Pada Kabupaten Karanganyar). *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 17-32.
- Fitrahayu. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Hadji Kalla Toyota Cabang Palopo. 1-11.
- Ghozali. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*. Semarang: Bp Univ. Diponegoro.
- Half, R. (2008). *What Milenial Worker Want: How To Attract And Retain Gen Y*. Robert Half International.
- Harries Madiistriyatno, D. H. (2019). *Generasi Millennial: Tantangan Membangun Komitmen Kejra/Bisnis Dan Adversity Quotient (Aq)*. Jakarta: Indigo Media.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2.
- Imran Shafique, M. N. (2018). The Nexus Of Ethical Leadership, Job Perfomance And Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description Of Complex Systems*, 16(1). 71-87.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Irabi, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Maju Bersama Kuala Jambi Tanjung Jabung Timur. *Skripsi*, 1-101.
- Irmayani, N. W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv Budi Utama.
- Ismail, I. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. *Ekuitas*, 18-36.
- Juaneta Prasha Saffanah, E. F. (2019). Prosiding Akuntansi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Dinas Ketenaga Kerjaan Dan Trasnsmigrasi Kabupaten Purwakarta) The Effect Of

- Organizational Culture And Job Satisfaction On Employee Performance. *Prosiding Akuntansi*, 393-400.
- Jobstreet, (2022) 73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka (2022, June 30). <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Lufitasari, E. (2020). Employee Performance Pt. Millenium Pharmacon. *International Journal Of Economic , Business And Accounting Reearch (Ijebar)*, 256-264.
- Majid, A. F. (2022). The Moderating Effect Of Job Satisfaction To Work Motivation And Employees' Performance. *International Journal Of Science*, 550-560.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi Linier Berganda (Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenari Muda [Canarium Indicum L.]). *Barekeng : Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 333-342.
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X Dan Generasi Y. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 79-91.
- Mutiara Sibarani, S. S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Milenial. *Akuntabel*, 133-139.
- Nasib, R. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan. *Sinastekmapan*, 1. 186-197.
- Nasir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan Dan Reetensi Sdm Di Perguruan Tinggi Swasta (Teori Dan Praktek)*. Bandung: Cv. Alfabeta.
- Paparang, N. C. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pt. Post Indonesia Di Manado. *Productivity*, 02(02). 119-23.
- Patricia, C. P. (2022). The Opportunity Of Digital And Technology Disruption. 603-616.
- Pila-Ngarm, S. S. (2016). The Interaction Effect Of Job Redesign And Job Satisfaction On Employee Performance. *Evidence-Based Hrm*, 4(2). 162-180.

- Prastiwi I, P. L. (2022). Employee Performance: Work Ability And Work Motivation. *Business And Accounting Research (Ijebbar) Peer Reviewed-International Journal*, 1-10.
- Puspitaningtyas, K. A. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pundiya Buku.
- Robbins S.P, J. (2011). *Organizational Behaviour Fourteenth Edition*. New Jearsey: Prentince Hall.
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Koperasi Rajawalip.Telkom. *Journal Of Applied Business And Economics (Jabe)*, 65-82.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Sans Francisco, Ca: Jossey Bass.
- Seta A. Wicaksana, M. S. (2022). *Manajemen Talenta Digital: Transformasi Budaya Organisasi Menuju Agilitas Organisasi (Kunci Sukses Dalam Transformasi Digital)*. Jakarta: Dd Publishing.
- Setiawati, D. N. (2019). Influence Of Organizational Culture And Employee Engagement On Employee Performance: Job Satisfaction As Intervening Variable. *Review Of Integrative Business And Economic Research, Vol. 9, Issue 4*, 64-81.
- Siabarani Panggabean M, S. S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Millennial. *Akuntabel*, 133-139.
- Simamora, R. F. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Komisi Penyiaran Indonesia Di Kota Medan. 1-36.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Statistik, B. P. (2018). *Statistik Gender Tematik : Profil Generasi Milenial Indonesia*. Indonesia: Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.

- Tika, M. P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vania Sally, W. S. (2022). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan. *Jurnal Kewarganegaraan*. 6 (2), 2788 - 2797.
- Viva Budi Kusanandar, (2022). Kepadatan Penduduk Jawa Timur Menurut Kabupaten/Kota. (2022, October 13). <https://Databoks.Katadata.Co.Id/Datapublish/2022/10/13/ Kota-Ini-Paling-Padat-Penduduk-Di-Jawa-Timur-Pada-Juni-2022#>
- Yudha, R. I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaya Abadi Sumber Pasific. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 09(02). 24-35.
- Zulkifli Azhari, E. R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(2). 187-193.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Hasil Skala CVR

Item	Panelis			V	KET
	I	II	III		
Item 1	3	3	3	1	Valid
Item 2	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 3	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 4	3	3	3	1	Valid
Item 5	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 6	3	3	3	1	Valid
Item 7	3	3	3	1	Valid
Item 8	3	3	3	1	Valid
Item 9	3	3	3	1	Valid
Item 10	3	3	3	1	Valid
Item 11	3	3	3	1	Valid
Item 12	3	3	3	1	Valid
Item 13	2	3	3	1	Valid
Item 14	2	3	3	1	Valid
Item 15	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 16	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 17	3	3	3	1	Valid
Item 18	3	3	3	1	Valid
Item 19	3	3	3	1	Valid
Item 20	2	3	3	0.833333	Tidak Valid
Item 21	3	3	3	1	Valid
Item 22	3	3	3	1	Valid
Total item valid = 16 item					

Lampiran 2 : Skala Penelitian

1. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia : (a) 23 – 28 tahun (c) 34 – 38 tahun

		(b) 29 – 33 tahun	(d) 39 – 43 tahun
Jenis Kelamin	:	(a) Pria	(b) Wanita
Masa Kerja	:	(a) 1-3 tahun	(c) > 5 tahun
		(b) 4-5 tahun	
Pendidikan	:	(a) SMA/ sederajat	(c) S1
		(b) Diploma	(d) S2

2. PETUNJUK PENGISIAN

Di bawah ini akan disajikan beberapa pernyataan. Baca dan pahami baikbaik setiap pernyataan berikut sesuai dengan keadaan diri bapak/ibu. Tidak ada jawaban benar salah dalam kuesioner ini. Pilihlah salah satu jawaban dari empat pilihan jawaban. Pilihan jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut

SS : SANGAT SESUAI

S : SESUAI,

TS : TIDAK SESUAI

STS : SANGAT TIDAK SESUAI

SKALA BUDAYA ORGANISASI

Aspek	Indikator	No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
Inovasi dan pengambilan resiko	Kemauan berinovasi	1.	Saya selalu berinovasi dalam melakukan pekerjaan (f)				
		2.	Organisasi mendorong saya menciptakan ide/gagasan baru dalam melaksanakan tugas (f)				
	Keberanian	3.	Perusahaan menghargai tindakan saya yang berani mengambil resiko demi mencapai tujuan perusahaan (f)				
Perhatian	Pemenuhan kebutuhan karyawan	4..	Pemimpin memperhatikan kebutuhan yang saya perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan (f)				

		5	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya (f)				
Orientasi hasil	Penghargaan	6.	Pemimpin memberikan prestasi kerja terhadap kerja terhadap karyawan yang mempunyai potensi baik (f)				
		7..	Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik (f)				
Orientasi orang	Hubungan interpersonal	8.	Saya senang dan menerima apabila organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas (f)				

SKALA KEPUASAN KERJA

Aspek	Indikator	No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
Kondisi kerja	Pekerjaan memberikan rasa ketertarikan dan kepuasan Kemampuan individu terhadap pekerjaan	1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini (f)				
		2.	Saya merasa tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya (f)				
		3.	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang yang diperhitungkan dalam organisasi (f)				
Gaji	Gaji sesuai dengan beban kerja	4.	Saya merasa gaji yang saya peroleh sudah sesuai dengan pekerjaan saya saat ini (f)				
		5.	saya mendapatkan bonus dari pekerjaan yang saya lakukan (f)				

	Gaji adil bagi semua karyawan	6.	Gaji saya saat ini sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya dan keluarga (f)				
		7.	Saya mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji (f)				
Promosi jabatan	Pengembangan karir	8.	Saya puas dengan jabatan saya di perusahaan saat ini (f)				
		9.	Saya merasa perusahaan memberikan saya kesempatan naik jabatan (f)				
		10.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan (f)				
Rekan kerja	Hubungan baik dengan orang lain	11.	Saya merasa cocok dengan rekan kerja di perusahaan saya saat ini (f)				
		Saling membantu dalam bekerja	12.	Rekan kerja selalu membantu saat saya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan (f)			
	13.		Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya(f)				
	14.		Saya senang dengan rekan kerja yang memiliki motivasi yang tinggi (f)				

SKALA KINERJA

Aspek	Indikator	No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
Kualitas Hasil	Memiliki keahlian dan keterampilan dalam bekerja	1.	Saya terampil dan cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan (f)				
		7.	Hasil pekerjaan saya				

			belum memenuhi standar karena tidak sesuai dengan keahlian saya (Uf)				
		3.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya (f)				
	Memeriksa hasil pekerjaan agar tidak terdapat banyak kesalahan	5.	Sebelum pekerjaan saya selesai, saya selalu meneliti ulang pekerjaan tersebut (f)				
		2.	Saya tidak peduli dengan hasil pekerjaan saya yang penting pekerjaan tersebut sudah saya selesaikan (uf)				
		8.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan akurat sesuai standar perusahaan (f)				
		4.	Saya tidak memeriksa hasil pekerjaan saya karena ingin menyelesaikan tugas yang lain (Uf)				
		6.	Sebelum pulang kerja saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya (f)				
Produktivitas	Mampu menyelesaikan target	9.	Saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan (Uf)				
		10.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan (f)				
	Mampu menumbuhkan ide	11.	Saya hanya menunggu arahan dari atasan saya				

			dalam melakukan pekerjaan(Uf)				
		12.	Saya selalu memberikan masukan dan saran terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya (f)				
Efisiensi Waktu	Menggunakan waktu sebaik mungkin	13.	Saya memaksimalkan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas(f)				
		15	Saya memanfaatkan waktu luang dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas yang belum selesai (f)				
		14.	Saya mengisi waktu luang dalam bekerja dengan bermain hp (Uf)				
		16.	Tugas yang diberikan kepada saya selalu selesai melebihi target waktu (Uf)				
Perilaku	Bertanggung jawab dan menghargai kritik	18.	Saya selalu menaati peraturan dalam bekerja(f)				
		17.	Saya bermalas-malasan dalam bekerja (Uf)				
		19.	Saya menerima saran/kritik terhadap pekerjaan saya (f)				
		20.	Saya menganggap kritik yang diberikan adalah bentuk penghinaan atas kinerja saya (Uf)				
		Bekerja sama	21.	Saya mengutamakan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan (f)			
		22.	Saya tidak peduli dengan				

SKALA KEPUASAN KERJA

No. Subyek	Kepuasan Kerja														Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
6	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
11	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
13	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53
14	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	46
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	41
21	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	53
22	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	46
23	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	51
24	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	46
25	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	47
26	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	48

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

56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	53
57	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	44
58	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	49
59	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	50
60	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	47
61	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	46
62	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	45
63	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	46
64	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	47
65	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	48
66	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	52
67	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	47
68	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	2	44
69	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	44
70	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	50
71	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	46
72	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	49
73	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	45
74	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	47
75	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	52
76	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	51
77	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	46
78	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	46
79	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	50
80	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	47
81	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	50
82	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	50
83	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	48
84	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	47

85	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	48
86	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	50
87	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	51
88	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	50
89	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	51
90	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	51
91	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	50
92	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	52
93	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	51
94	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	48
95	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	52
96	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	48
97	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	51
98	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	48
99	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	52
100	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	51

SKALA KINERJA

No. Subyek	Kinerja																Total
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	51
3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	57
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	56
5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	1	53
6	3	3	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	55
7	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	53
8	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	1	2	3	2	51

38	3	3	3	3	4	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
42	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	56
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
44	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	51
45	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	62
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	49
49	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	48
50	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	53
51	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	51
52	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	59
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
54	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	47
55	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	59
56	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	45
57	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	50
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
60	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	50
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
62	3	3	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	3	4	4	51
63	4	4	4	1	4	2	4	3	4	4	1	3	3	4	3	50
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
66	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	55

67	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	60
68	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	51
69	3	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	52
70	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	55
71	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	51
72	4	3	4	2	4	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	49
73	4	4	4	3	3	4	2	1	2	4	4	3	4	4	3	4	53
74	3	2	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	54
75	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	55
76	3	4	4	2	4	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	53
77	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	52
78	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	53
79	4	4	2	3	3	4	3	1	2	4	2	3	4	4	3	4	50
80	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	55
81	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	55
82	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	54
83	4	3	2	3	3	4	3	1	2	3	3	3	4	3	3	4	48
84	4	3	4	2	4	3	3	2	2	4	2	3	4	4	3	3	50
85	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	53
86	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	53
87	4	4	4	2	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	48
88	2	4	3	1	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	47
89	4	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	4	2	3	45
90	4	4	4	3	2	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	50
91	4	3	4	3	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	52
92	3	4	4	2	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	3	50
93	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	55
94	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	54
95	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	57

Y12	Pearson Correlation	.359**	.219*	.327*	.300*	.185	.313**	.352**	.186	.363**	.273**	.319**	1	.200*	.180	.164	.128	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.001	.002	.065	.002	.000	.063	.000	.006	.001		.046	.073	.103	.205	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y13	Pearson Correlation	-.021	.281**	.137	.211*	.248*	.385**	.212*	.053	.071	.166	.160	.200*	1	.347**	.049	.261*	.445**
	Sig. (2-tailed)	.834	.005	.174	.035	.013	.000	.035	.603	.484	.098	.111	.046		.000	.625	.009	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y14	Pearson Correlation	.225*	.145	.290*	.160	.151	.200*	.187	.073	.334**	.254*	.208*	.180	.347**	1	.419**	.074	.503**
	Sig. (2-tailed)	.024	.150	.003	.113	.135	.046	.062	.470	.001	.011	.038	.073	.000		.000	.466	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y15	Pearson Correlation	.109	.087	.259*	.253*	.127	.276**	.169	.149	.393**	.023	.309**	.164	.049	.419**	1	.216*	.491**
	Sig. (2-tailed)	.282	.390	.009	.011	.209	.005	.092	.139	.000	.823	.002	.103	.625	.000		.031	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y16	Pearson Correlation	.165	.193	.116	.187	.018	.220*	.103	.057	.023	.062	.334**	.128	.261**	.074	.216*	1	.377**
	Sig. (2-tailed)	.101	.054	.249	.063	.855	.028	.310	.571	.821	.540	.001	.205	.009	.466	.031		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.470**	.431**	.520*	.627*	.487**	.556**	.529**	.506**	.561**	.408**	.553**	.593**	.445**	.503**	.491**	.377*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

REALIBILITAS***SKALA BUDAYA ORGANISASI*****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	8

SKALA KEPUASAN KERJA KERJA**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.795	14

SKALA KINERJA**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.802	.805	16

Lampiran 5 : Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized
Residual

N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.46861481
Most Extreme Differences	Absolute	.061
	Positive	.061
	Negative	-.050
Test Statistic		.061
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
Exact Sig. (2-tailed)		.825
Point Probability		.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 6 Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.521	4.513		9.866	.000		
	Budaya Organisasi	.049	.109	.049	.451	.653	.843	1.187
	Kepuasan Kerja	.187	.095	.211	1.960	.053	.843	1.187

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7 : Uji Linieritas

*Budaya Organisasi dan Kinerja

ANOVA Table

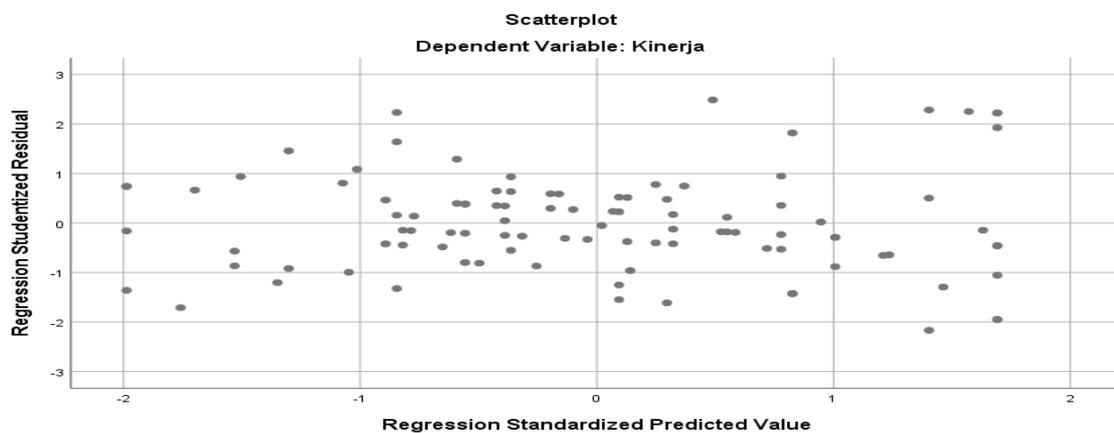
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	99.449	7	14.207	1.107	.366
		Linearity	26.656	1	26.656	2.077	.153
		Deviation from Linearity	72.793	6	12.132	.945	.467
Within Groups			1180.791	92	12.835		
Total			1280.240	99			

*Kepuasan Kerja dan Kinerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	236.613	14	16.901	1.377	.183
		Linearity	86.565	1	86.565	7.050	.009
		Deviation from Linearity	150.048	13	11.542	.940	.516
Within Groups			1043.627	85	12.278		
Total			1280.240	99			

Lampiran 8 Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9: Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.547	.535	.23242

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Lampiran 10 : Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.104	.435		14.024	.000
	Budaya Organisasi	-.362	.101	.321	3.601	.001
	Kepuasan Kerja	-.895	.153	.522	5.845	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 11 : Uji f

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.142	2	44.571	3.630	.030 ^b
	Residual	1191.098	97	12.279		
	Total	1280.240	99			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

(Statistik, 2018)

Lampiran 12 : Uji Anova One Way

Kelompok Berdasarkan Usia

Descriptives

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
22 - 28 tahun	41	54.83	5.366	.838	53.14	56.52	45	64
29 - 34 tahun	33	53.85	5.718	.995	51.82	55.88	47	64

35 - 39 tahun	13	52.08	5.664	1.571	48.65	55.50	45	64
40 - 43 tahun	13	54.31	4.191	1.162	51.78	56.84	48	64
Total	100	54.08	5.386	.539	53.01	55.15	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	77.620	3	25.873	.889	.450
Within Groups	2793.740	96	29.101		
Total	2871.360	99			

Kelompok Berdasarkan Jensi Kelamin

Descriptives

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Laki-laki	54	53.43	5.153	.701	52.02	54.83	45	64
Perempuan	46	54.85	5.605	.826	53.18	56.51	47	64
Total	100	54.08	5.386	.539	53.01	55.15	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	50.222	1	50.222	1.745	.190
Within Groups	2821.138	98	28.787		
Total	2871.360	99			

Kelompok Berdasarkan Masa Kerja

Descriptives

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 - 3 tahun	43	54.37	5.080	.775	52.81	55.94	47	64
4 - 5 tahun	41	53.61	5.513	.861	51.87	55.35	45	64
> 5 tahun	16	53.94	5.543	1.386	50.98	56.89	45	64
Total	100	53.99	5.292	.529	52.94	55.04	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.250	2	6.125	.215	.807
Within Groups	2760.740	97	28.461		
Total	2772.990	99			

Kelompok Berdasarkan Pendidikan**Descriptives**

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA/Sederajat	10	53.40	4.274	1.352	50.34	56.46	49	64
Diploma	19	53.68	4.164	.955	51.68	55.69	48	64
S1	64	54.36	6.085	.761	52.84	55.88	45	64
S2	7	53.57	2.820	1.066	50.96	56.18	48	56
Total	100	54.08	5.386	.539	53.01	55.15	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.406	3	4.802	.161	.922
Within Groups	2856.954	96	29.760		
Total	2871.360	99			

Kelompok Berdasarkan Status Karyawan**Descriptives**

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Karyawan tetap	55	54.33	5.565	.750	52.82	55.83	45	64
Karyawan kontrak	45	53.78	5.204	.776	52.21	55.34	45	64
Total	100	54.08	5.386	.539	53.01	55.15	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.473	1	7.473	.256	.614
Within Groups	2863.887	98	29.223		
Total	2871.360	99			

Kelompok Berdasarkan Kesesuaian Peminatan

Descriptives

Kinerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sesuai	88	54.51	5.540	.591	53.34	55.69	45	64
Tidak Sesuai	12	51.50	2.747	.793	49.75	53.25	48	56
Total	100	54.15	5.364	.536	53.09	55.21	45	64

ANOVA

Kinerja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	95.761	1	95.761	3.409	.068
Within Groups	2752.989	98	28.092		
Total	2848.750	99			