

**BUDAYA KERJA, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN PABRIK GULA KREBET BARU MALANG**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai derajat sarjana S2

Program Studi
Magister Manajemen (MM)

Diajukan oleh

Nama : SYAMSOEL HIDAYAT

NIM : 2012-01-033



PROGRAM PASCASARJANA (S2)

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2014

LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : **SYAMSOEL HIDAYAT**
NIM : 2012-01-033
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 30 Oktober 2014 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.

Pembimbing,


Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM.

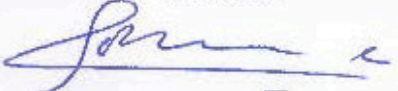
Tim Penguji :

KETUA : **Ir. Roesfiansjah Rasjidin, MT., Ph.D.** 
ANGGOTA : 1. **Prof. Dr. Ir. Tumari Jatileksono, M.Sc., MA.** 
2. **Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM.** 
3. **Dr. Tantri Yanuar R Syah, SE., MSM.** 
4. **Dr. Endang Ruswanti, SE., MM.** 

Jakarta, 30 Oktober 2014

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,

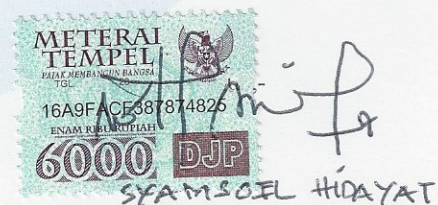

Ir. Roesfiansjah Rasjidin, MT., Ph.D.

SURAT PERNYATAAN

Dengan surat ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Esa Unggul maupun di Perguruan Tinggi lain. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis menjadi acuan dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku di Universitas Esa Unggul.

Jakarta, 30 OKTOBER 2014.....



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai derajat sarjana S2 pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Esa Unggul Jakarta.

Keberhasilan penulis untuk menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari bantuan pihak-pihak yang sudah memberikan dukungan dan bimbingan kepada penulis, utamanya adalah :

1. Dr. Ir. Arief Kusuma A.P., MBA, selaku Rektor Universitas Esa Unggul, Jakarta.
2. Ir. Roesfiansjah Rasjidin, MT., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul, Jakarta.
3. Prof. Dr. Tumari Jatileksono, MSc., MA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Esa Unggul, Jakarta.
4. Prof. Dr. Lia Amalia, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan bimbingan serta dorongan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Dr. Tantri Yanuar R. Syah, SE, MSM dan Dr. Endang Ruswanti, SE, MM, selaku penguji yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam membimbing penyusunan tesis ini.
6. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Esa Unggul Jakarta yang telah memberikan bimbingan serta ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Para staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul Jakarta yang banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Bapak Audry H. Jolly Lapien selaku General Manager dan seluruh Kepala Bagian Pabrik Gula Krebet Baru Malang yang telah berkenan memberikan kesempatan dan dukungan pada penulis untuk melakukan penelitian ini.

9. Seluruh Karyawan Pabrik Gula Kreet Baru Malang yang telah berkenan memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian ini.
10. Keluargaku tercinta yang telah memberikan segala cinta, doa yang tiada henti dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
11. Sahabat dan rekan-rekan MM Angkatan 47 yang membantu dan memberikan semangat serta doa yang tulus kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya sangat diharapkan kritikan dan saran dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi khalayak banyak yang membacanya.

Jakarta, 23 Oktober 2014

Penulis,

Syamsuel Hidayat

ABSTRAK

Syamsoel Hidayat, *Budaya Kerja, Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kreet Baru Malang* (dibimbing oleh Lia Amalia).

Penelitian ini mempunyai permasalahan yaitu sebesar apakah pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; dan untuk mengetahui tingkat pentingnya budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan pelaksana pada Pabrik Gula Kreet Baru Malang, dengan jumlah sampel sebanyak 218 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan survei data primer dengan metode *convenience sampling*. Data hasil survei dianalisis dengan menggunakan aplikasi software SPSS Versi 22.00.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, baik di pabrik maupun di kantor. Beta coefficient variabel adalah 0.727 untuk budaya kerja, 0.213 untuk kompetensi, dan 0.088 untuk kepuasan kerja,

Kesimpulan penelitian adalah semakin tinggi budaya kerja, semakin tinggi kompetensi, dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan memberikan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Variabel independen yang paling penting bagi karyawan adalah budaya kerja diikuti oleh kompetensi, dan kepuasan kerja. Tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kinerja karyawan di kantor dengan kinerja karyawan di pabrik.

Kata kunci : budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

Syamsoel Hidayat, *The influence of work's culture, competences and job satisfaction to the employee's performance at Pabrik Gula Krebet Baru Malang*, (supervised by Lia Amalia)

This research was aimed to find out how big the influence of work's culture, competences and job satisfaction to the employee's performance. This research also tried to reveal the significant level of work's culture, competences and job satisfaction to the employee's performance.

This research used linear regression analysis method. The population was taken from all permanent employees at Pabrik Gula Krebet Baru Malang. The samples were 218 persons taken by using convenience sampling. The technique of data collection was primary data survey. Whereas the data analysis were proceeded by using SPSS software application version 22.00.

The result of linear regression analysis showed that the variables of work's culture, competences and job satisfaction gave positive significant influence to the employee's performance, either in plant or office. Beta coefficients of the independent variables are 0.727 for work culture, 0.213 for competence and 0.088 for job satisfaction,

Conclusion of this research is higher work's culture; competences and job satisfaction of the employees will give higher-level employee performance. Independent variable most importantly is work's culture followed by competence, and job satisfaction. There are not real differences of the employee performances that work at the office and in the plant.

Keywords : work's culture, competences, job satisfaction, employee performance

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak	vi
Abstract	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Rumusan Masalah	5
1.5. Tujuan Penelitian	5
1.6. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Kajian Literatur	7
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	7
2.1.2 Budaya Kerja	24
2.1.3 Kompetensi	35
2.1.4 Kepuasan Kerja	44
2.2. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	56
BAB III METODE PENELITIAN	62
3.1. Kerangka Penelitian	62
3.2. Hipotesis Penelitian	64
3.3. Desain Penelitian	65
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	65
3.4.1. Definisi Operasional	65
3.4.2. Pengukuran Variabel	66
3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel	71
3.6. Uji Kualitas Data	73
3.7. Metode Analisis	76

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	80
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	80
4.2. Pembahasan	87
4.2.1. Analisis Deskriptif Data Responden	87
4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	88
4.2.3. Hasil Uji Kualitas Data	93
4.2.4. Pengujian Hipotesis	103
4.2.5. Pembahasan Hasil Penelitian	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	110
5.1. Kesimpulan	110
5.2. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	118

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Efisiensi Produksi Pabrik Gula Krebet Baru	3
2.1. Rangkuman Variabel Penelitian Terdahulu	61
3.1. Dimensi dan Indikator Variabel Kinerja Karyawan.....	67
3.2. Dimensi dan Indikator Variabel Budaya Kerja	68
3.3. Dimensi dan Indikator Variabel Kompetensi.....	69
3.4. Dimensi dan Indikator Variabel Kepuasan Kerja	70
4.1. Jumlah Tebu Giling dan Produksi Gula 2009-2013.....	81
4.2. Komposisi Jumlah Karyawan Tetap PG Krebet Baru.....	85
4.3. Jenis Kelamin Responden	87
4.4. Tingkat Pendidikan Responden	87
4.5. Umur Responden	88
4.6. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	89
4.7. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja	90
4.8. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi	91
4.9. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	92
4.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	93
4.11. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja	94
4.12. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi	94
4.13. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	95
4.14. Hasil Uji Instrumen Kinerja Karyawan	97
4.15. Hasil Uji Instrumen Budaya Kerja	98
4.16. Hasil Uji Instrumen Kompetensi	99
4.17. Hasil Uji Instrumen Kepuasan Kerja	100
4.18. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	101
4.19. Estimasi Hasil Uji Multikolinearitas	102
4.20. Hasil Estimasi Koefisien Regresi	104
4.21. Perbandingan Variabel Antara Karyawan Pabrik dan Kantor	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Indikator Kinerja	13
2.2. Proses terbentuknya budaya kerja	30
2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi	32
3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	62
4.1. Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi Perusahaan PG Kribet Baru Malang	L - 1
2. Daftar Nama Pimpinan PG Kribet Baru Malang	L - 2
3. Tabel Jumlah Sampel Berdasarkan Jumlah Populasi	L - 3
4. Hasil Uji Validitas Variabel Metode Korelasi Pearson	L - 4
5. Hasil Uji Validitas Variabel Metode Analisis Faktor	L - 8
6. Hasil Uji Heteroskedastisitas	L-27
7. Hasil Uji Multikolinieritas	L-28
8. Estimasi Hasil Analisis Regresi	L-29
9. Format Kuesioner Penelitian	L-30

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri gula saat ini masih menjadi peluang usaha yang menguntungkan karena data-data menunjukkan bahwa produksi gula dalam negeri masih belum mencukupi kebutuhan konsumsi nasional. Dalam sejarah pergulaan, Indonesia pernah mencapai puncak kejayaan pada awal abad ke 20 dimana pada waktu itu Pemerintah Hindia Belanda dengan basisnya di Pulau Jawa pernah menjadi eksportir gula terbesar kedua setelah Kuba dengan total produksi mencapai 2,96 juta ton. Namun efisiensi industri gula (yang dicerminkan dari produktivitas tebu) yang pernah dicapai selama periode 1930 - 1940, lambat laun mengalami penurunan dan tidak pernah mengalami perbaikan yang signifikan. *Trend* peningkatan produktivitas tebu selama sepuluh tahun terakhir (2003 - 2013) masih jauh lebih rendah dari yang pernah dicapai pada kurun waktu 1930 - 1940. Pada saat itu produktivitas tebu hampir mendekati 140 ton per hektar, jauh lebih tinggi dibanding dengan produktivitas tebu saat ini yang hanya 74 ton per hektar¹.

Pemerintah telah mencanangkan swasembada gula pada tahun 2014, dengan demikian kondisi pada tahun ini dan seterusnya, diharapkan konsumsi gula nasional dapat dipasok dari hasil produksi dalam negeri. Dalam kaitan tersebut, perkembangan konsumsi gula nasional saat ini terus mengalami peningkatan, baik untuk kebutuhan masyarakat yang dikenal dengan gula putih/pasir ataupun untuk kebutuhan industri yang disebut gula rafinasi.

Terkait dengan rencana swasembada gula tersebut, Menteri BUMN Dahlan Iskan pada Kenduri Tebu Rakyat di PG Toelangan, Sidoarjo, Jawa Timur, Minggu (26/5/2013) menyatakan bahwa, adanya kesulitan yang dihadapi oleh pabrik gula berupa permesinan yang tua jangan menjadi penghalang untuk membukukan kinerja positif. Lebih lanjut Dahlan mengatakan bahwa, pabrik gula yang memiliki permesinan sudah uzur atau peninggalan Belanda, peningkatan

¹ Data Statistik Ditjen Perkebunan dan Dewan Gula Indonesia (DGI) tahun 2013

kinerjanya bisa dilakukan antara lain dengan merevitalisasi mesin, menerapkan budaya kerja tertib dan disiplin, serta tak bekerja asal-asalan.²

Secara nasional, produksi gula pada musim giling tahun 2013 mencapai 2,39 juta ton yang dihasilkan dari penggilingan tebu sebanyak 35,37 juta ton pada areal budidaya seluas 460.496 hektar. Produktivitas tebu per hektar tercatat sebesar 76,80 ton per hektar dengan nilai rendemen rata-rata sebesar 7,20 persen. Data Asosiasi Gula Indonesia (AGI) menyebutkan, dari produksi tersebut, pabrik gula di pulau Jawa memberikan kontribusi sebesar 1,61 juta ton dengan total tebu tergiling sebanyak 23,69 juta ton dari luas areal panen seluas 304.333 hektar. Adapun pabrik gula di luar Jawa menghasilkan 937.000 ton gula dari aktivitas penggilingan tebu sebanyak 11,68 juta ton yang diperoleh melalui areal tertebang 156.163 hektar, sebagian besar merupakan tebu sendiri dari lahan hak guna usaha dengan nilai rendemen rata-rata sebesar 7,86 persen.

Meskipun menguntungkan dan mengalami sejarah yang cukup baik di masa lalu, kondisi industri gula saat ini justru sedang mengalami keterpurukan. Di satu sisi, produktivitas semakin menurun dan di sisi lain, permintaan akan gula terus meningkat dari tahun ke tahun yang mengakibatkan Indonesia harus mengimpor gula dari negara lain. Harga gula impor cenderung lebih murah dibandingkan gula lokal, sehingga membuat konsumen cenderung memilih gula impor dibanding gula lokal dan membuat permintaan akan gula lokal menurun.

Masalah produktivitas yang menurun tidak hanya dikarenakan mesin yang sudah tua, namun juga karena tingkat rendemen yang rendah sehingga membuat nira yang diperoleh tidak maksimal. Rendemen merupakan hal sentral yang menjadi tolak ukur tanaman tebu yang berkualitas. Tebu yang memiliki rendemen tinggi akan memberikan nira yang maksimal sehingga jumlah produksi gula akan meningkat signifikan. Meskipun jumlah tebu yang digiling banyak namun jika rendemennya rendah maka jumlah gula yang dihasilkan akan tetap sedikit.

Selain masalah teknis, masalah yang menyangkut sumber daya manusia juga turut berperan. Bukan rahasia lagi jika banyak sumber daya manusia yang

² <http://kickdahlan.wordpress.com/2013/05/27/dahlan-iskan-mesin-tua-jangan-dijadikan-penghalang-bagi-pabrik-gula>

tidak kompeten masih dipercaya untuk posisi-posisi strategis tertentu di pabrik gula. Oleh karena itu, hal yang seharusnya ditambahkan ke dalam fokus upaya peningkatan produktivitas pabrik gula adalah menempatkan karyawan atau sumberdaya manusia sebagai suatu aset yang sudah sepatasnya mendapatkan perhatian pihak manajemen agar kualitasnya dari waktu ke waktu meningkat.

Pabrik gula (PG) Krebbe Baru merupakan salah satu pabrik gula terbesar di Jawa Timur yang dibangun pada zaman Belanda di Desa Krebbe, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Pabrik gula ini masih eksis memproduksi gula dan mempekerjakan ratusan karyawan yang berasal dari beberapa daerah sekitarnya. Efisiensi produksi PG Krebbe Baru hingga saat ini belum optimal yaitu hanya sekitar 80% jika dibanding dengan kapasitas produksi total terpasang sebesar 12.000 TCD (*tonne sugar-cane per day*).

Tabel 1.1 : Efisiensi Produksi PG Krebbe Baru

Tahun	Jumlah Tebu Giling (ton)			Jml Hari Giling	Jumlah Tebu Giling per Hari (TCD)		
	KB-I	KB-II	Total		Total	Kapasitas	Eff. (%)
2009	1,046,332	686,258	1,732,589	180	9,625	12,000	80.2%
2010	1,142,588	959,707	2,102,295	202	10,407	12,000	86.7%
2011	1,018,848	698,391	1,717,239	190	9,038	12,000	75.3%
2012	999,640	715,508	1,715,148	176	9,745	12,000	81.2%
2013	1,180,035	749,570	1,929,605	204	9,459	12,000	78.8%

Sumber : PG Krebbe Baru Malang, 2014 (diolah)

Salah satu faktor penyebab belum optimalnya produksi PG Krebbe Baru adalah faktor sumber daya manusia. Mengingat produksi merupakan aspek penting dalam perusahaan, untuk itu perusahaan berupaya terus memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawannya sebagai upaya meningkatkan produksinya.

Masalah rendahnya kinerja karyawan pada PG Krebbe Baru antara lain karena sikap karyawan yang sering menunda pekerjaan sehingga tidak selesai tepat waktu, juga beban kerja yang berlebihan selama masa giling yang membuat penurunan kondisi badan dan daya konsentrasi bekerja. Disamping itu, banyaknya karyawan yang sering mangkir, datang terlambat ataupun pulang lebih cepat dari jam kerjanya menunjukkan budaya kerja yang tidak selaras dengan budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan yang bekerja di PG Krobot Baru, kebanyakan mereka mengeluhkan masalah gaji, penempatan karyawan yang kurang berkompeten dibidangnya, faktor lingkungan kerja yaitu masalah kebisingan ruangan yang menyulitkan mereka untuk berkonsentrasi dalam bekerja, serta faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja mereka seperti masalah kepuasan kerja, masalah keluarga, dan masalah-masalah lainnya. Selain itu, masalah lain yang sering menimbulkan perselisihan antar karyawan adalah terkait dengan masalah pembagian kerja. Apabila kondisi seperti ini dibiarkan maka, akan berdampak buruk pada tingkat produksi yang dapat dihasilkan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi diperlukan upaya-upaya perbaikan dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, baik secara individu maupun yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut di atas maka, dapat ditemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Pemanfaatan kapasitas produksi pabrik masih belum optimal dimana selama masa giling efisiensi kapasitas giling pabrik rata-rata sekitar 80% .
2. Disamping faktor peralatan mesin yang sudah tua, belum optimalnya kapasitas produksi pabrik juga disebabkan oleh kinerja karyawan yang belum optimal didalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Meskipun perusahaan telah memiliki budaya organisasi namun dalam kenyataannya masih banyak karyawan yang belum mempraktekkan budaya kerja yang sejalan dengan budaya organisasi yang ada.
4. Belum optimalnya fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain masih adanya penempatan sumber daya manusia yang tidak kompeten untuk posisi-posisi strategis tertentu telah menimbulkan kemerosotan pada kepuasan kerja dan berdampak pada produktivitas kerja karyawan sehingga target produksi tidak sesuai dengan yang diharapkan.

1.3 Batasan Masalah

Mempertimbangkan luasnya permasalahan yang ada maka, diadakan kemungkinan untuk mempersempit lingkup kepada fokus perhatian peneliti.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, belum optimalnya produksi pada PG Krebbe Baru Malang selain disebabkan oleh faktor peralatan juga oleh faktor sumber daya manusia. Karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga yang ada maka, penelitian ini hanya akan membatasi pada faktor-faktor budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan di PG Krebbe Baru.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini didasarkan pada uraian di atas adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perbedaan tingkat budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bekerja di pabrik dan di kantor PG Krebbe Baru ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PG Krebbe Baru Malang ?
3. Variabel manakah yang paling dominan dari kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan di PG Krebbe Baru Malang ?

1.5 Tujuan Penelitian

Dilihat dari keterbatasan dan rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, yaitu :

1. Untuk menganalisis perbedaan tingkat budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bekerja di pabrik dan di kantor PG Krebbe Baru Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PG Krebbe Baru Malang.
3. Untuk menganalisis urutan tingkat pentingnya variabel budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja karyawan di PG Krebbe Baru Malang.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat bagi kalangan akademisi dan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi peneliti untuk mengetahui variabel-variabel kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penelaahan terhadap teori manajemen sumber daya manusia.
 - a. Kegiatan penelitian ini dapat memberikan pemahaman berbagai ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan di Program Pasca Sarjana Universitas Esa Unggul, Jakarta dan diharapkan dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi industri gula nasional.
 - b. Dapat memperoleh pengalaman dan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh faktor kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan perusahaan.
2. Manfaat bagi kalangan akademisi :
 - a. Memberi masukan bagi riset-riset/penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan peningkatan kinerja karyawan.
 - b. Hasil penelitian ini mendorong penelitian selanjutnya, khususnya dalam penelitian tentang Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Karyawan suatu perusahaan atau organisasi.
3. Manfaat bagi perusahaan PG Kribet Baru Malang :
 - a. Memberi masukan bagi manajemen tentang faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
 - b. Dapat memanfaatkan hasil penelitian dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan pelaksanaan strategi perusahaan serta untuk mendukung upaya pengembangan perusahaan yang kompetitif, efektif, dan efisien didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan meliputi elemen : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama³. Sementara itu, pengertian kinerja menurut Moeheriono⁴ merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.⁵ Pada dasarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak ahli memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins⁶ bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), sehingga dapat diformulasikan : $Kinerja = f(A \times M \times O)$ artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan *motivasi* kerja karyawan,

³ Mathis, Robert L., and Jackson, John H., 2011, *Human Resource Management 10th Edition* (Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10), Penerbit Salemba Empat, Jakarta, hal. 378

⁴ Moeheriono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 60

⁵ *Ibid.* hal. 61

⁶ Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA, Jakarta, hal. 148

manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian *kompensasi* yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan *kemampuan kerja* karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan, melainkan bekerja dengan penuh komitmen.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Dan, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.⁷

Berkaitan dengan individu karyawan, kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra-*lawyer*, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.⁸

Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya⁹. Lebih lanjut, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan¹⁰. Kinerja individu akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan organisasi.

⁷ Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 81

⁸ Moehiono, 2009, *Op.cit*, hal. 61

⁹ Mangkunegara, A.A., Anwar Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung, hal. 9

¹⁰ *Ibid.*, hal. 15

Sutermeister¹¹ menyatakan bahwa, “*we have recognized that employee performane depends on both motivation and ability*”. Kinerja menurut Sutermeister merujuk kinerja karyawan suatu perusahaan tergantung motivasi dan kemampuannya. Sejalan dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy dan Miskel¹² mengutip pendapat Vroom mengemukakan bahwa, “*Performance = f (ability x motivation)*”; ”kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi”. Atau dengan kata lain, kinerja individu sebagai anggota organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya dalam melaksanakan tugas.

Dilain pihak, Smith dan Waldron¹³ menyatakan bahwa kinerja adalah ”*output driven from processes, human or otherwise*”. Selanjutnya, Smith menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran keseluruhan dari organisasi.

Kaitannya dengan *performance* atau prestasi kerja, Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan¹⁴ menjelaskan bahwa:

”Prestasi kerja sebagai ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam. Namun demikian, yang terpenting dari hal itu adalah apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai”.

Sedikit berbeda dengan apa yang dijelaskan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan tersebut, Rivai¹⁵ mengungkapkan “prestasi kerja atau kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu”. Selanjutnya, mendasarkan dari berbagai definisi kinerja yang diacu, Rivai¹⁶ menyebutkan faktor-faktor yang menandai kinerja (seorang pegawai) adalah: (a) kebutuhan yang dibuat pekerja;

¹¹ Sutermeister, Robert A., 2001, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, hal. 45

¹² Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2001, *Manajemen (Terjemahan: Antariksa et all)*, Erlangga Jakarta, hal. 116

¹³ Smith, I., and Waldron, L., 2002, *Performance Appraisal: Questions and Answers*, Occasional Papers 9, Australian Government Publishing Service. Canberra, p.393

¹⁴ Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, 2003, *Manajemen Personalia Edisi 2*, BPFE UGM, Yogyakarta, hal. 93

¹⁵ Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 17

¹⁶ *Ibid.*, hal. 20

(b) tujuan yang khusus; (c) kemampuan; (d) kompleksitas; (e) komitmen; (f) umpan balik; (g) situasi; (h) pembatasan; (i) perhatian pada setiap kegiatan; (j) usaha; (k) ketekunan; (l) ketaatan; (m) kesediaan untuk berkorban; dan (n) memiliki standar yang jelas.

Pendapat tersebut di atas senada dengan pendapat Hasibuan (2001) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.¹⁷ Dengan demikian, kinerja seseorang sebagian didasarkan atas kecakapan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas, dalam hal ini kemampuan dalam arti kualitas dan kuantitas. Kinerja adalah hasil kerja pegawai yang dibebankan kepadanya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas (volume) kerjanya. Agar hasil kerja seseorang karyawan berkualitas dan berkuantitas, maka harus dinilai oleh pejabat yang berwenang secara obyektif dengan menggunakan metode/ukuran yang berlaku untuk prestasi kerja (kinerja) bagi pegawai.

Lebih lanjut menurut Bernandin dan Russel¹⁸, kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Miner¹⁹ definisi kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas. Dari sudut pandang yang berbeda Mangkunegara²⁰ mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

¹⁷ Hasibuan, Malayu.SP., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, hal. 94

¹⁸ Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, hal. 135

¹⁹ Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung, hal. 187

²⁰ Mangkunegara, A., Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Perusahaan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 67

Bernardin dan Russel (dalam Ruky)²¹ memberikan pengertian atas kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson²², kinerja (*job performance*) adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak²³ yang mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Irawan²⁴ mengemukakan bahwa, kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian, kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) memiliki hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

²¹ Ruky, Achmad S., 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Untuk Bisnis, Buku 1 dan 2*, Edisi Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta, hal. 15

²² Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., 2003, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Revisi (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, hal. 355

²³ Simanjuntak, Payaman J., 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, hal. 1

²⁴ Irawan, Prasetya, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA-LAN Press, Jakarta, hal. 11

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, mentoring, dan counselling*.

Terdapat 3 (tiga) faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja. Faktor-faktor kinerja individual tersebut adalah : 1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan; 2) tingkat usaha yang dicurahkan; dan 3) dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor tersebut diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai :²⁵

$\text{Kinerja (Performance - P) = Kemampuan (Ability - A) x Usaha (Effort - E) x Dukungan (Support - S)}$
--

Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan 7 (tujuh) faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan menjadi akronim ACHIEVE²⁶, yaitu :

A - *Ability (knowledge and skill)*

C - *Clarity (understanding atau role perception)*

H - *Help (organizational support)*

I - *Incentive (motivation atau willingness)*

E - *Evaluation (coaching dan performance feedback)*

V - *Validity (valid dan legal personnel practices)*

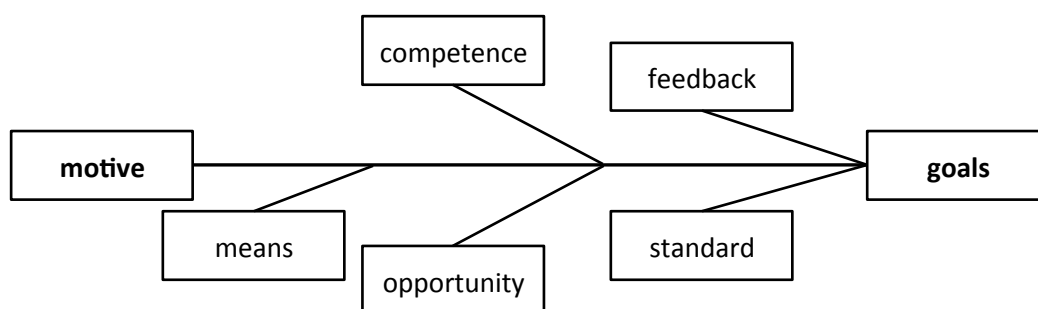
E - *Environment (environment fit)*

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja, terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja yang perlu diperhatikan dimana 2 (dua) diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*.

²⁵ Mathis and Jackson, 2011, *Op.cit*, hal. 112

²⁶ Wibowo, 2012, *Op.cit*, hal. 101

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Disamping itu, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik²⁷. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Indikator Kinerja

1. Tujuan (Goals)

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai . Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar (standard)

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita

²⁷ Wibowo, 2012, *Op.cit*, hal 102

sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan balik (*feedback*)

Antara tujuan, standard an umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik menjadi penting terutama ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat dan sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membatu penyelesaian tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin karyawan dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari pada sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manager memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan

pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika karyawan dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas kerjanya, mereka secara efektif akan menghambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang agar bermanfaat bagi karyawan itu sendiri dan organisasi, diperlukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam prakteknya istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya memiliki maksud yang sama.²⁸

Pendapat lain mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor penting yang berhubungan dengan penilaian kinerja, antara lain: 1) *declarative knowledge* yaitu pemahaman karyawan (berupa fakta, prinsip dan tujuan) terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan; 2) *procedural knowledge* yaitu informasi dan kepakaran yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tindakan-tindakan spesifik berupa ketrampilan kognitif, psikomotorik, fisik dan antar pribadi; serta 3) *motivation* yaitu kemauan untuk memilih (pilihan untuk bertindak), tingkat upaya dan ketangguhan upaya²⁹.

²⁸ Rivai, 2004, *Op.cit*, hal. 87

²⁹ Aguinis, Herman, 2009, *Performance Management Second Edition*, Pearson International Edition, New Jersey, hal. 78-79

Berdasarkan atas pendapat tersebut, penilaian kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Performance = declarative\ knowledge \times procedural\ knowledge \times motivation$$

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* sebagai sistem formal, digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan organisasi³⁰. Tujuan dari evaluasi kinerja tersebut, antara lain adalah :

1. Pengembangan, dimana dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu dilatih (*training*) dan membantu evaluasi hasil pelatihan, dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan yang dihadapi karyawan.
2. Pemberian imbalan (*reward*), yang dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakannya untuk memberhentikan karyawan.
3. Motivasi, yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga para karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM, dimana dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi, dimana dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada karyawan yang mempunyai kinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi, dimana evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antaran atasan dan bawahan menyangkut kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja juga memiliki beberapa tujuan antara lain : 1) membuat keputusan sumber daya manusia secara umum, dimana evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja; 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan

³⁰ Ivancevich, John M., 2005, *Human Resource Management 8th Edition*, Richard D. Irwin Inc., USA, hal. 14

pengembangan, dimana evaluasi kinerja menunjukkan kecakapan dan kompetensi karyawan yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan; 3) menjadi kriteria yang dengannya manajemen memvalidasi seleksi dan program pengembangan, dimana manajemen bisa mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk, dan di sisi lain organisasi dapat menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai seberapa baik partisipan melakukan evaluasi kinerja mereka; 4) evaluasi kinerja merupakan dasar bagi alokasi imbalan, seperti dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang sebaiknya mendapatkan kenaikan gaji dan imbalan lain.³¹

Adapun sasaran dari evaluasi kinerja antara lain adalah³² :

1. Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang akan diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang akan dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Pada intinya dalam penilaian kinerja terdapat 5 (lima) jenis penilaian kinerja, antara lain :³³

³¹ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2008, *Perilaku Organisasi* (Terjemahan) Edisi Keduabelas Buku Dua, PT. Salemba Empat, Jakarta, hal. 312

³² Mangkunegara, 2005, *Op.cit*, hal. 11

³³ Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja*, Penerbit Pustaka Pelajar, Jakarta, hal. 200

1. Penilaian atas diri sendiri, yaitu proses penilaian dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan evaluasi.
2. Penilaian oleh bawahan, yaitu penilaian yang menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari bagaimana pandangan bawahan terhadap kinerja manajernya.
3. Penilaian oleh rekan sejawat, yaitu penilaian yang dibuat oleh sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Hasil penilaian ini lebih efektif karena lebih independen.
4. Penilaian oleh *multi-assessment*, yaitu penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan, namun penilai multirater ini prakteknya rentan terhadap kelemahan.
5. Umpan balik dan konseling dalam penilaian kinerja, dimana dalam perekayasaan sistem, umpan balik menyampaikan informasi mengenai kinerja dari satu bagian sistem kepada bagian yang lebih awal dalam sistem tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun memulai sistem baru

Mondy dan Noe³⁴ menyebutkan 8 (delapan) dimensi penilaian performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik antara lain : *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya; *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul; *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; *Initiative*, yaitu semangat untuk

³⁴ Gomes, 2003, *Op.cit*, hal. 142

melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab, serta *Personnal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan-tamahan dan integritas pribadi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mitchell³⁵ yang memberikan sejumlah aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang, yaitu kualitas pekerjaan (*quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*). Sementara Neal³⁶ menyatakan pengukuran kinerja meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggungjawab, kualitas, kreativitas, kerjasama dan dapat diandalkan. Sedangkan Hasibuan³⁷ mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, prakarsa, tanggungjawab, hasil kerja, kedisiplinan, kerjasama, kepribadian, dan kecakapan.

Dalam mengukur prestasi kerja terdapat beberapa metode, antara lain sebagaimana diungkapkan oleh Gomes³⁸ yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.
 - (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
 - (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (ranking) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan

³⁵ Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung, hal. 259

³⁶ Mangkunegara, 2005, *Op.cit.*, hal. 29

³⁷ *Ibid.*, hal. 17

³⁸ Gomes, *Op.cit.*, hal. 137-145

yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan pengembangan metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern adalah : *assesment centre*, *Management By Objective (MBO)*, dan *human asset accounting*.

- *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- *Management by Objective (MBO)*. Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Robbins and Judge³⁹ mengemukakan beberapa metode dalam melakukan evaluasi kinerja, antara lain :

1. Esai tertulis, yaitu dengan menulis naskah yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, kinerja pada masa lampau, potensi, dan saran untuk perbaikan bagi karyawan. Dalam metode ini, penilaian yang baik atau buruk sebagian ditentukan oleh kemampuan menulis individu yang mengevaluasi tingkat kinerja karyawan yang sebenarnya.
2. Insiden kritis (*critical incidents*), adalah mengevaluasi perilaku-perilaku kunci yang membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif. Kuncinya adalah dengan menyebut perilaku spesifik saja dan secara tidak jelas menunjuk suatu sifat kepribadian. Suatu daftar insiden kritis menyediakan sejumlah contoh yang dengannya karyawan ditunjukkan perilaku yang diinginkan dan perilaku yang membutuhkan perbaikan.
3. Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*), adalah metode evaluasi di mana penilai akan menilai faktor-faktor kinerja (seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran dan inisiatif) pada skala inkremental. Walaupun tidak memberikan kedalaman informasi seperti yang disediakan dalam metode esai atau insiden kritis, skala penilaian grafis lebih menghemat waktu untuk dilaksanakan, serta dapat digunakan untuk perbandingan dan analisis kuantitatif.
4. Skala penilaian perilaku berjangkar (*behaviorally anchored rating scales – BARS*), yaitu skala yang mengkombinasikan elemen utama pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis. Penilai mengevaluasi karyawan berdasarkan hal-hal dalam satu kesatuan, tetapi poin-poinnya adalah contoh dan perilaku aktual pada pekerjaan bukan deskripsi atau sifat umum.
5. Perbandingan yang dipaksakan, yaitu mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja orang yang lain atau orang banyak. Dua perbandingan yang paling populer adalah : 1) pemeringkatan kelompok (*group order ranking*), yaitu sebuah metode evaluasi yang menempatkan karyawan dalam klasifikasi khusus, seperti kuartil; serta 2) pemeringkatan individual (*individual ranking*),

³⁹ Robbins & Judge, 2008, *Op.cit*, hal. 316-318

yaitu sebuah metode evaluasi yang meranking penilaian kinerja karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.

6. Metode umpan balik 360 derajat yaitu metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dari penyelia, karyawan, dan rekan kerja. Jenis kajian tersebut menggunakan informasi dari lingkaran penuh orang-orang yang dengan orang tersebut manajer berinteraksi⁴⁰.

Pendekatan lain untuk mengukur kinerja, yaitu *traits approach*, *behavior approach* dan *result approach*. *Traits approach* menekankan karakteristik individu seperti kemampuan kognitif dan kepribadian yang relatif stabil, seperti kecerdasan dan kestabilan emosi. *Behaviors approach* menekankan pada perilaku individu, yaitu apa yang dilakukan individu dalam pekerjaannya dan bagaimana individu melakukan pekerjaannya.

Pendekatan perilaku akan sesuai bila digunakan pada kondisi dimana hubungan antara perilaku dan hasil pekerjaan tidak jelas, hasil (*outcome*) terealisasi jauh di masa depan, serta adanya hasil yang buruk disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali individu. Sedangkan *results approach* menekankan pada *outcome* atau hasil yang dibuat oleh individu yang bersangkutan, misalnya jumlah kesalahan yang dibuat atau jumlah transaksi. Pendekatan pada hasil akan sesuai jika digunakan saat pekerja memiliki keterampilan dalam perilaku yang dibutuhkan, perilaku dan hasil berkaitan secara jelas, hasil yang diperoleh menunjukkan perbaikan yang konsisten sepanjang waktu, serta berbagai cara dapat dilakukan untuk melakukan pekerjaan secara benar.

Penilaian kinerja yang efektif memiliki tujuh kriteria sebagai berikut⁴¹ :

1. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ditentukan dengan tepat dan lengkap serta diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Yang sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ialah ciri-ciri kepribadian dalam bentuk sifat

⁴⁰ Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2007, *Manajemen* (Terjemahan) Edisi Kedelapan Jilid Satu, PT. Indeks, Jakarta, hal. 360

⁴¹ Munandar, Ashar Sunyoto, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta, hal. 312-313

- (inovatif, kemampuan bekerjasama, kepemimpinan, dsb.), perilaku kerja yang efektif, serta karya atau hasil kerja dalam bentuk sasaran perorangan.
2. Penentuan standar kerja dapat diterima oleh karyawan sebagai standar kerja yang masuk akal (penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu).
 3. Atasan langsung karyawan yang dinilai serta karyawan itu sendiri ikut menjadi penilai.
 4. Hasil penilaian kinerja didiskusikan bersama antara atasan langsung dengan karyawan yang bersangkutan setelah tercapai kesepakatan, hasil diskusinya disampaikan ke bagian SDM untuk disahkan dan dilaksanakan.
 5. Karyawan dimotivasi dengan memberikan imbalan dan sanksi yang sesuai.
 6. Tujuan keseluruhan perusahaan, tujuan satuan kerja, serta harapan atasan terhadap karyawan harus jelas dan diterima oleh karyawan.
 7. Karyawan memiliki kontrak psikologis, yaitu bahwa dirinya sadar akan harapan perusahaan terhadapnya, dan sebaliknya percaya bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya.

Dari beberapa pengertian di atas maka secara sederhana definisi kinerja atau *performance* adalah ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya yang diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut⁴².

Berdasarkan uraian tersebut maka, teori untuk variabel kinerja diambil dari teori yang dikemukakan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, yaitu terdiri dari *empat dimensi*, yang pertama *dimensi kualitas kerja* meliputi *tiga indikator* yaitu tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan, tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tingkat upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu hasil pekerjaan. Kedua *dimensi kuantitas kerja* meliputi *tiga indikator* yaitu tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan jumlah yang ditentukan, tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan waktu yang ditentukan, dan tingkat upaya yang dilakukan untuk meningkatkan jumlah

⁴² Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, 2003, *Op.cit.*, hal. 93

hasil pekerjaan. Dimensi ketiga adalah ***Kepatuhan terhadap peraturan / aturan*** yang meliputi ***tiga indikator*** yaitu tingkat kedisiplinan pegawai terhadap waktu kerja, tingkat kepatuhan pegawai terhadap pakaian kerja, dan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan atau tata tertib/kode etik pegawai. Dimensi yang terakhir adalah ***dimensi sikap dan perilaku kerja*** dengan ***dua indikator*** yaitu tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan instruksi pimpinan dan tingkat kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan *Standard Operating Procedure* (SOP).

Selanjutnya dimensi kinerja dengan indikator-indikator dan maknanya tersebut dituangkan dalam butir-butir angket yang akan dijadikan instrumen penelitian.

2.1.2 Budaya Kerja

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan

dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Slocum⁴³ mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi⁴⁴. Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain, Sofo⁴⁵ memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi, dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Edgar H. Schein⁴⁶ mendefinisikan budaya sebagai berikut :

“Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Schein menitikberatkan pada frasa *a pattern of shared tacit assumptions* yang secara umum sering dimaknai sebagai “sebagaimana cara yang dilakukan orang-orang disini”. Schein juga menyatakan bahwa *culture is deep*, tidak bisa memperlakukan budaya sebagai fenomena yang *superficial* saja. Budaya sebagai segala bentuk akumulasi cara berpikir, cara bekerja, perasaan, kebiasaan yang dipelajari oleh anggota-anggota organisasinya.

Schein membagi budaya menjadi tiga “*level*”, mulai dari “*level*” yang paling kasat mata sampai “*level*” yang tidak terlihat dan hanya bisa dirasakan, yang terdiri dari :

⁴³ West, Michael A., 2000, *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Kanisius, Yogyakarta, hal. 128

⁴⁴ Osborn, D. dan Peter P., 2000, *Memangkas Birokrasi*, Edisi Revisi, PPM, Jakarta, hal. 252

⁴⁵ Sofo, F., 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Airlangga University Press, Surabaya, hal. 384

⁴⁶ Schein, Edgar H., 2009, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco

- a) *Artifacts*: struktur, bentuk dan proses yang bisa dilihat secara kasat mata, dirasakan langsung dan didengar dari suatu organisasi.
- b) *Espoused values*: strategi, tujuan dan filosofi suatu organisasi.
- c) *Underlying assumptions*: pikiran, perasaan, persepsi, keyakinan yang keberadaannya disadari atau tidak disadari sebagai sumber utama dari nilai-nilai dan tindakan dari anggota organisasi.

Elemen-elemen dan dimensi budaya organisasi menurut Schein terdiri dari :

- a) *External Survival Issues*
 - Misi, strategi, tujuan
 - Struktur, sistem, proses
 - Pengukuran : deteksi kesalahan dan sistem koreksi
- b) *Internal Integration Issues*
 - *Common language and concepts*
 - *Group boundaries and identity*
 - *The nature of authority and relationships*
 - *Allocation of rewards and status*
- c) *Deeper Underlying Assumptions*
 - *Human relationships to nature*: bagaimana organisasi menganggap lingkungan sekitarnya, apakah sebagai pihak yang dominan atau sebagai pihak yang menyatu dengan lingkungan, membuat keseimbangan.
 - *The nature of reality and truth*: bagaimana organisasi menilai kenyataan dan kebenaran.
 - *The nature of human nature*: bagaimana organisasi menilai anggota-anggotanya.
 - *The nature of human relationships*: apakah organisasi sebagai masyarakat individualistik atau kolektivistik.
 - *The nature of time and space*: bagaimana organisasi menilai ruang dan waktu.
 - *The unknowable and uncontrollable*: bagaimana organisasi menilai dan mempersiapkan diri untuk hal-hal yang terjadi diluar kontrol.

Dalam menilai (*assessment*) dan mengkaji budaya, Schein tidak memilih untuk melakukan survey dan menganggap survey tidak bisa mengkaji budaya organisasi secara dalam dan utuh. Survey hanya menilai karakteristik superfisial karena instrumen survey tidak dapat mencapai nilai-nilai terselubung yang dirasakan dan diyakini oleh anggota organisasi. Schein lebih banyak melakukan studi dengan melihat nuansa, detil dan dinamika budaya sebuah organisasi untuk tujuan memperoleh profil budaya yang lengkap, detil dan mendalam.

Metodologi yang digunakan Schein adalah metode kualitatif dengan mengacu pada dimensi dan elemen-elemen budaya organisasi Schein melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, forum group discussion dan intervensi langsung dengan anggota organisasi dan pimpinan serta melihat keseluruhan proses yang ada. Bahkan Schein mengizinkan penilai dari anggota organisasi melakukan self-analysis melalui refleksi diri terhadap persepsi, perasaan, sikap, perilaku, keyakinan, nilai-nilai yang dimiliki dan membandingkannya dengan anggota organisasi yang lain. Hasil yang diperoleh dari penilaian ini adalah untuk mencari akar masalah dan menjawab masalah organisasi yang sulit untuk dipecahkan. Selain itu untuk mencari jawaban mengapa sikap dan perilaku anggota organisasi sulit berubah dan organisasi dalam kondisi stagnan.

Teori tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein lebih berorientasi pada etnografi dengan menggali dengan mendalam keseluruhan elemen budaya yang ada pada suatu organisasi. Teori ini terlihat merupakan penggabungan dari konsep dan elemen-elemen tampilan budaya (*performances*) yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (dalam Littlejohn)⁴⁷ dengan konsep-konsep budaya yang dikemukakan oleh Edward T. Hall. Elemen tampilan budaya Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo yang "disadur" oleh Schein adalah *ritual*, *passion* dan *sociality*. Sedangkan elemen budaya organisasi yang "disadur" dari Hall adalah konsep individualistic-kolektivistik dan konsep terhadap ruang-waktu.

⁴⁷ Littlejohn, Stephen W., 2008, *Theories of Human Communication 9th ed.*, Wadsworth Publisher Com., New York

Penulis menilai, bila perusahaan ingin melakukan penilaian terhadap budaya organisasinya maka, langkah pertama yang sebaiknya dilakukan adalah dilakukan penelitian dengan menggunakan konsep dan metode yang dikemukakan oleh Schein. Konsep dan metode Schein dapat mengurai dan melihat kekuatan dan kedalaman (*strength and depth*) sebuah budaya organisasi. Kekuatan dan kedalaman sebuah budaya organisasi merefleksikan: (1) kekuatan dan kejernihan pendiri dan pemimpin organisasi; (2) jumlah dan intensitas pengalaman bersama yang anggota organisasi memiliki, (3) tingkat keberhasilan yang organisasi memiliki.

Tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan⁴⁸.

Secara sederhana, kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu⁴⁹. Menurut Hasibuan⁵⁰, kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup, tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri⁵¹.

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan. Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia. Sinamo⁵² membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu kerja sebagai rahmat, kerja adalah

⁴⁸ Triguno, 2004, *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Edisi 6, PT. Golden Terayon Press, Jakarta, hal. 6

⁴⁹ Sinamo, Jansen H., 2002, *Etos Kerja 21: Etos Kerja Profesional di Era Digital Global Edisi 1*, Institut Darma Mahardika, Jakarta, hal. 43

⁵⁰ Hasibuan, S.P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 47

⁵¹ Poespowardojo, Soerjanto, 1985, *Strategi Kebudayaan*, Jakarta, PT. Gramedia, hal.116

⁵² Sinamo, *Op.cit.*, hal. 71

amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan. Sedangkan Dostoyevsky (dalam Sofo)⁵³ mengganti istilah kerja dengan kata “pembelajaran”.

Budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja⁵⁴.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu (PerMenPAN Nomor 39 Tahun 2012).

Menurut Sulaksono⁵⁵, budaya kerja adalah “*the way we are doing here*” artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Biech dalam Triguno⁵⁶ mengemukakan bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

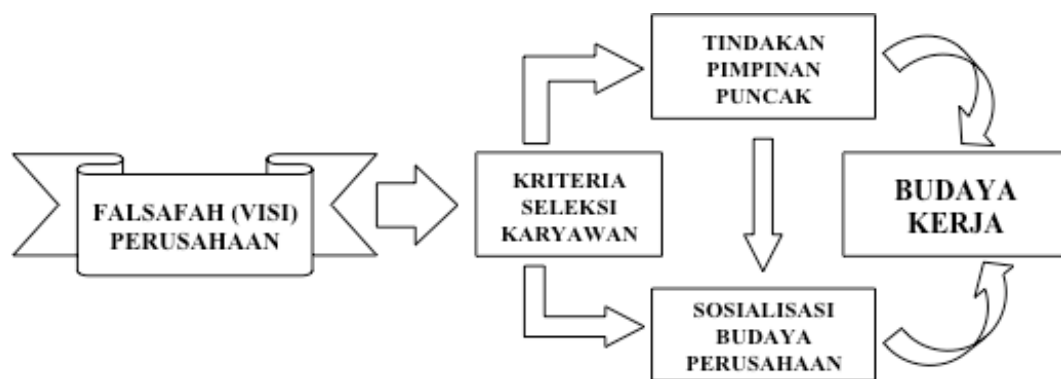
⁵³ Sofo, *Op.cit.*, hal. 390

⁵⁴ Triguno, *Op.cit.*, hal. 1

⁵⁵ Sulaksono, Agus, 2002, *Pengantar Organisasi dan Manajemen*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Negeri Surakarta, hal. 17

⁵⁶ Triguno, *Loc.cit.*, hal. 31

Proses pembentukan budaya kerja terjadi begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. “*Being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration*” artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi⁵⁷. Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) perusahaan atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.



Gambar 2.2. Proses terbentuknya budaya kerja

Sumber : Robbins⁵⁸

Stephen P. Robbins menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan yang ditunjukkan dari falsafah atau visi pendiri atau pimpinan organisasi. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku baik yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi karyawan. Secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan

⁵⁷ Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Organisasi Edisi 2*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, hal. 76

⁵⁸ Robbins, S.P., 2003, *Op.cit.*, hal. 301-302

sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.

Collins dan Porras (dalam Sinamo)⁵⁹ mengatakan bahwa organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki : 1) sasaran-sasaran dan target-target yang agung; 2) keteguhan tetapi sekaligus fleksibel ; 3) budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) daya inovasi yang kreatif; 5) sistem pembangunan sumber daya manusia dari dalam; 6) orientasi mutu pada kesempurnaan, dan 7) kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai. Dengan demikian, penghayatan karyawan terhadap budaya kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi/perusahaan.

Disamping penghayatan karyawan terhadap budaya kerja, persepsi karyawan juga berpengaruh terhadap sikap dan perilaku mereka terhadap kerja. Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka⁶⁰. Manusia mengamati obyek dengan inderanya sendiri yang diwarnai oleh nilai dari kepribadiannya, sedangkan obyeknya dapat berupa kejadian, ide atau situasi tertentu.

Berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki seseorang akan terjadi keyakinan terhadap obyek tersebut. Robbins⁶¹ membagi beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi berdasarkan keberadaan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri, apakah berada di pihak perilaku persepsi, dalam obyeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan, seperti diperlihatkan pada gambar berikut.

⁵⁹ Sinamo, *Op.cit.*, hal. 3-4

⁶⁰ Robbins, *Op.cit.*, hal. 124

⁶¹ *Ibid.*, hal. 125



Gambar 2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber : Robbins⁶²

Hal tersebut menunjukkan bagaimana pegawai mempersepsikan kerja berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki akan membentuk persepsi tertentu mengenai kerja. Dan karenanya setiap pegawai memberikan makna yang berbeda dalam memandang nilai-nilai budaya kerja yang ada. Budaya kuat, tepat dan adaptif adalah budaya kerja yang ideal. Dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku.

Menurut Robbins “*A strong culture is characterized by the organization’s core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared*”. Semakin kuat budaya, semakin kuat pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia.⁶³ Kotter dan Heskett⁶⁴ dalam penelitiannya menyimpulkan betapapun kuatnya budaya dan cocok untuk situasi atau lingkungan (*context*), tetapi tidak untuk situasi lainnya. Sehingga diperlukan dimensi lain yaitu ketepatan dan kecocokan. Budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan. Sehingga menurut Kotter dan Heskett hanya budaya kerja yang mendukung satuan kerja atau organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi.

⁶² Robbins, *Op.cit.*, hal. 126

⁶³ Ndraha, *Op.cit.*, hal. 123

⁶⁴ Kotter, J. P. dan J. L. Heskett, 2006, *Corporate Culture and Performance*, PT. Prenhallindo, Jakarta

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja pun adalah diri kita sendiri.⁶⁵

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya kerja, yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan kesepakatan adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia/individu karyawan dan manajemen. Dalam hal ini, budaya kerja berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Selanjutnya, persepsi tersebut melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan memengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja.

Bekerja pada hakekatnya dapat dipandang dari berbagai perspektif seperti bekerja merupakan bentuk ibadah, cara manusia mengaktualisasikan dirinya, bentuk nyata dari nilai-nilai dan sebagai keyakinan yang dianutnya. Semua pandangan tersebut dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian tujuan organisasi dan individu. Karena itu setiap karyawan dan manajemen seharusnya memiliki sudut pandang atau pemahaman yang sama tentang makna budaya kerja dan batasan kerja.

Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

⁶⁵ Triguno, *Op.cit.*, hal. 29

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Kalau dalam suatu perusahaan maka tujuannya tercermin dalam nuansa mencapai profit yang maksimum. Sementara dari sisi individu adalah mencapai kinerja maksimum untuk meraih kepuasan (*utility*) yang maksimum. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja.

Seperti dalam suatu perusahaan, cita-cita (visi) sebagai identitas organisasi misalnya menjadikan dirinya sebagai bisnis terkemuka dengan ciri-ciri berdaya inovasi tinggi, pionir dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumber daya manusia tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan di dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan. Untuk mencapai itu maka, posisi SDM karyawan menjadi sangat penting karena karyawan adalah pemeran utama dan bukan yang lain. Karena itu, dalam bekerja maka setiap karyawan hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak mengenai sesuatu yang ingin dituju dan dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status sosial, pengembangan karir, dan memperoleh kompensasi. Sedang sebagai tujuan akhir adalah keinginan untuk mencapai kesejahteraan sosial ekonomi yang maksimum bagi diri dan keluarganya.

Untuk mencapai cita-cita yang dikehendaki maka, tiap karyawan perlu mengoptimalkan mutu sumberdayanya. Bentuk ukuran SDM karyawan yang optimum yaitu produktivitas kerja yang maksimum. Dalam konteks budaya kerja, produktivitas tidak dipandang hanya dari ukuran fisik tetapi juga dari ukuran produk sistem nilai. Karyawan unggul menilai produktivitas atau produktif adalah sikap mental: "Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus

lebih daripada sekarang”. Jadi kalau seseorang karyawan bekerja, dia akan selalu berorientasi pada ukuran nilai produktifitas atau minimal sama dengan standar kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bekerja produktif sudah merupakan panggilan jiwa dan disemangati dengan amanah atau komitmen tinggi sehingga menjadi bagian dari etos kerja keseharian (terinternalisasi). Tanpa diinstruksikan atasan, karyawan seperti ini akan bertindak produktif. Inilah yang disebut sebagai budaya kerja.

Menurut Moeljono⁶⁶, aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni : (1) pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja; (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja; (3) perilaku ketika bekerja; (4) etos kerja; (5) sikap terhadap waktu; dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi kinerjanya (*ceteris paribus*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka teori untuk variabel budaya kerja adalah variabel seperti yang dirumuskan oleh Triguno yang terdiri dari **dua dimensi** yaitu pertama **dimensi sikap terhadap pekerjaan** yang meliputi **tiga indikator**, yaitu kesukaan terhadap pekerjaan, kejujuran, dan keikhlasan. Kedua adalah **dimensi perilaku waktu bekerja** yang meliputi **lima indikator** yaitu rajin, berdedikasi, tanggung jawab, kecermatan, dan kemauan.

Selanjutnya dimensi-dimensi budaya kerja berikut indikator-indikator dan maknanya tersebut dituangkan dalam butir-butir angket yang akan dijadikan instrumen penelitian.

2.1.3 Kompetensi

Mendefinisikan kompetensi bukanlah hal yang mudah, oleh karena itu diperlukan komunikasi antar karyawan dan antara karyawan dengan pihak manajemen agar kompetensi yang diinginkan atau dibutuhkan dapat dikenali dan dinilai dalam berbagai situasi organisasi yang berbeda sebab ada perbedaan antara

⁶⁶ Djokosantoso, Moeljono, 2004, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta

kompetensi individu dengan core competence organisasi. Manajer SDM harus terlibat langsung dalam proses transformasi kompetensi individu menjadi core competence organisasi. Transformasi tersebut bukan hanya sekedar masalah pelatihan, tetapi harus melibatkan seluruh karyawan dalam organisasi agar dapat bekerja sama dalam sebuah jejaring kerja⁶⁷.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa, dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan.⁶⁸

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atau keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.⁶⁹

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh: a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.⁷⁰ Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata.

Menurut Boyatzis (dalam Sudarmanto)⁷¹ kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Menurut Green⁷² kompetensi adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan

⁶⁷ Moeheriono, 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor

⁶⁸ Mangkuprawira, Sjafriz, blognet

⁶⁹ Wibowo, 2012, *Loc.cit.*, hal. 324

⁷⁰ *Ibid.*, hal. 325

⁷¹ Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 46

⁷² *Ibid.*, hal. 47

kerja yang dapat di ukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja. Mathis and Jackson (dalam Tjutju dan Suwatno)⁷³ mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan. Kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Sedangkan menurut Klemp (dalam Sudarmanto)⁷⁴ kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan. Dan menurut Spencer and Spencer (dalam Tjutju dan Suwatno)⁷⁵ menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan superior.

Berkaitan dengan ungkapan di atas, Spencer dan Spencer (dalam Abdussamad)⁷⁶ membagi kompetensi dalam dua tingkatan yakni ada yang tampak dan yang tidak tampak. Spencer dan Spencer mengilustrasikan seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, adapula yang tidak terlihat di permukaan. Kompetensi yang tampak di permukaan adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), kompetensi yang tidak tampak di permukaan adalah nilai-nilai (*roles*), konsep diri (*self image*), karakteristik personal (*traits*), dan motif (*motives*) dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) *Pengetahuan* adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja, karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

⁷³ Tjutju, dan Suwatno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta, Bandung, hal. 23

⁷⁴ Sudarmanto, 2009, *Loc.cit.*, hal. 46

⁷⁵ Tjutju, dan Suwatno, 2009, *Loc.cit.*, hal 21

⁷⁶ Zuchri, Abdussamad, 2011, *Pelayanan Publik*, PT Pustaka Press, Jakarta, hal. 95

- 2) *Keterampilan* adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
- 3) *Konsep diri* adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) *Sifat* adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Sebagai contoh : kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- 5) *Motif* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Palan⁷⁷ mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang di klasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Terdapat beberapa model dan tipe kompetensi. Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud misalnya bidang akademik, pekerjaan dan sosial seperti kompetensi dalam bidang komunikasi, pemecahan masalah, berpikir kritis dan kreatif, komputer, belajar mandiri, kedisiplinan, perkembangan diri dan sosial, *teamwork* dan *team leader*, multikultural, dan sebagainya.

Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts*, dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan

⁷⁷ Palan, R., 2007, *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Cetakan Pertama, Edisi Bahasa Indonesia, PPM (Anggota IKAP), Jakarta, hal. 6

meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan, dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinas, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Sementara itu, Michael Zwell⁷⁸ membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara superior dan bukan superior serta antara mitra dan superior. Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan kependidikan, manajemen sekolah, kepedulian, dan pelibatan masyarakat, kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, memengaruhi dan memotivasi, sensitivitas antar pribadi dan orientasi pada hasil.

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara superior dan yang bukan superior meliputi kompetensi yang berkenaan dengan memengaruhi, mengembangkan orang lain, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi pada hasil perbaikan berkelanjutan, berkembangnya inisiatif, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas. Sedangkan kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan superior, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.

⁷⁸ Zwell, Michael, 2000, *Creating a Culture of Competence*, John Wiley & Sons, Inc., New York, hal. 218

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuan mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :⁷⁹

- 1) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan yang berdampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- 3) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non verbal.
- 4) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
- 5) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- 7) *Human resource management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 8) *Leadership competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- 9) *Client service competency*, kompetensi yang berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan

⁷⁹ Wibowo, 2012, *Op.cit*, hal. 328-330

pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership*, dan berkomitmen terhadap kualitas.

- 10) *Business competency*, kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 11) *Self management competency*, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- 12) *Technical/operational competency*, kompetensi yang berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Sebagaimana diketahui bahwa kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell⁸⁰ mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

- 1) *Keyakinan dan Nilai-nilai*. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, maka mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif, baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- 2) *Keterampilan*. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan maka setiap individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi. Pengembangan keterampilan secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

⁸⁰ Zwell, Michael, 2000, *Op.cit*, hal. 56-68

- 3) *Pengalaman*. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti itu. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman.
- 4) *Karakteristik kepribadian*. Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
- 5) *Motivasi*. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seseorang. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja.
- 6) *Isu Emosional*. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan atas kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

- 7) *Kemampuan Intelektual*. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- 8) *Budaya organisasi*. Aspek ini memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :
- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan yang mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi;
 - b. Sistem penghargaan yang mengkomunikasikan pada pekerja tentang bagaimana organisasi menghargai kompetensi;
 - c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain;
 - d. Visi-misi dan nilai-nilai organisasi yang berhubungan dengan kompetensi;
 - e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan;
 - f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan yang mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi untuk pengembangan;
 - g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Dari sejumlah teori yang telah diuraikan di atas, maka teori untuk variabel kompetensi diambil dari teori sebagaimana dikemukakan oleh Michael Zwell yang meliputi tiga dimensi yaitu : **dimensi pengetahuan**, yang meliputi *dua indikator* yaitu : pengetahuan tugas yang menjadi tanggung jawabnya; dan pengetahuan posisi tugasnya dalam keseluruhan sistem kerja yang ada. Kedua, **dimensi keterampilan**, yang meliputi *dua indikator* yaitu : kemampuan mengerjakan tugas teknis; dan kemampuan mengerjakan tugas manajerial. Ketiga, **dimensi sikap** dengan indikator : percaya diri; dan mengajak orang lain melaksanakan tugas.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap pekerja. Seorang pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif dalam banyak hal, salah satunya adalah keinginan untuk meningkatkan kinerjanya. Robbins⁸¹ mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya imbalan yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Definisi lain dikemukakan oleh Jürges⁸² yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja.

Kepuasan kerja adalah konsep atau gagasan sentral dalam psikologi organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan hubungan kerja dan hasil-hasil umum seperti kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, keleluasaan beraktivitas seperti tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan hidup. Menurut pendekatan situasional kepuasan kerja disebabkan atau merupakan refleksi dari karakteristik suatu pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang lebih baik menjadikan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cohrs, et al.)⁸³.

Menurut Hasibuan⁸⁴ kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

⁸¹ Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Jakarta, hal. 45

⁸² Jürges, Hendrik, 2003, "Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers", *Labour Journal*, Vol. 17 (4) 489-518

⁸³ Cohrs, J. Christopher, Andrea E. Abele, dan Dorothea E. Dette, 2006, "Integrating Situational and Dispositional Determinants Of Job Satisfaction: Findings From Three Samples Of Professionals", *The Journal Of Psychology*, 140(4), 363-395

⁸⁴ Hasibuan, M., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 202

Robbins and Judge⁸⁵ mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Noe, et. all mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting⁸⁶. Selanjutnya Kinicki and Kreitner⁸⁷ mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick⁸⁸ menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan salah satunya adalah seperti dikemukakan oleh Rivai⁸⁹ sebagai berikut :

“Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi antar karyawan, sistem penggajian, dan lain sebagainya”.

Menurut Hasibuan⁹⁰, kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Suasana dan lingkungan pekerjaan

⁸⁵ Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York, hal. 113

⁸⁶ Noe, R. A. , et all, 2006, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 436

⁸⁷ Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key Concepts Skills and Best Practice*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 125

⁸⁸ Nelson, D.L., and J.C., Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America, hal. 120

⁸⁹ Rivai, Veithzal, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, hal. 478

⁹⁰ Hasibuan, M., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Indonesia Jakarta, hal. 203

- 4) Berat ringannya pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Robbins dan Judge⁹¹ terdapat 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Luthans⁹² menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya Nelson and Quick⁹³ mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 (lima) dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Byars and Rue⁹⁴, menyatakan bahwa sistem *reward* organisasi sering berdampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Disamping dampak langsung, cara *reward* ekstrinsik yang diberikan dapat mempengaruhi *reward* intrinsik (dan kepuasan) dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian *reward*. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang karyawan yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalami perasaan penyelesaian dan kepuasan.

⁹¹ Robbins and Judge, *Loc.cit.*, hal. 128

⁹² Luthans, F., 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura

⁹³ Nelson, D.L., and J.C., Quick, *Loc.cit.*, hal. 120

⁹⁴ Byars, L.L., and L.W. Rue, 2005, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 275

Terdapat 5 (lima) komponen utama kepuasan kerja yaitu :

- 1) Sikap terhadap kelompok kerja
- 2) Kondisi umum pekerjaan
- 3) Sikap terhadap perusahaan
- 4) Keuntungan secara ekonomi
- 5) Sikap terhadap manajemen

Komponen lain mencakup kondisi pikiran karyawan tentang pekerjaan itu sendiri dan kehidupan secara umum. Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan mungkin positif atau negatif. Kesehatan, usia, tingkat aspirasi, status sosial, kegiatan sosial dan politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki⁹⁵ terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu :

- 1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemuahan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

⁹⁵ Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 129

5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Disamping beberapa definisi tentang kepuasan kerja tersebut di atas, terdapat beberapa teori kepuasan kerja seperti dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut.

A. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Konsep Maslow tentang hierarki kebutuhan berasumsi bahwa kebutuhan yang lebih rendah tingkatannya harus dipuaskan terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi. Lima kebutuhan yang membentuk hirarki kebutuhan Maslow merupakan kebutuhan-kebutuhan konotatif, artinya bercirikan motivasi. Kebutuhan ini sering kali disebut kebutuhan dasar. Maslow dalam Feist & Feist⁹⁶, mendata kebutuhan-kebutuhan berikut berdasarkan potensinya:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan paling dasar setiap orang adalah kebutuhan-kebutuhan fisiologis seperti makanan, air, oksigen, mempertahankan suhu tubuh, dan sebagainya.

2) Kebutuhan akan rasa aman

Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, mereka mulai termotivasi oleh kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan rasa aman diantaranya: rasa aman dari perang, terorisme, penyakit, rasa takut, rasa cemas, bahaya, kerusakan, dan bencana alam. Kebutuhan terhadap hukum, aturan dan struktur juga menjadi bagian dari kebutuhan akan rasa aman.

3) Kebutuhan untuk dicintai

Setelah terpenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, manusia mulai termotivasi oleh kebutuhan untuk dicintai dan dimiliki, seperti: dorongan

⁹⁶ Feist, Jess dan Gregory J. Feist, 2008, *Theories of Personality*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 242

untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan memiliki keturunan, kebutuhan untuk melekat pada sebuah keluarga, lingkungan bertetangga dan berbangsa.

4) Kebutuhan untuk dihargai

Setelah kebutuhan dimiliki dan dicintai, manusia akan bebas mengejar kebutuhan untuk dihargai yang mencakup penghargaan diri, keyakinan, kompetensi, dan pengetahuan bahwa orang lain memandang mereka dengan perasaan menghargai.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Kebutuhan aktualisasi diri mencakup pemenuhan diri (self-fulfillment), realisasi semua potensi, dan keinginan untuk menjadi kreatif dalam makna-kata sepenuhnya.

B. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg⁹⁷ yang memandang bahwa kepuasan kerja sebagai “*A theory of job satisfaction suggesting that satisfaction stem from different groups of variables*”. Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Ketidakpuasan sangat berhubungan dengan keadaan sekitar pekerjaan itu sendiri seperti kondisi kerja, penggajian, keamanan, kualitas supervisi, dan berhubungan dengan orang lain lebih daripada pekerjaan itu sendiri. Faktor ini mencegah terjadinya reaksi negatif. Herzberg menyebutnya sebagai faktor *hygiene*. Sebaliknya, kepuasan juga berhubungan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil yang didapat dari pekerjaan itu seperti kesempatan promosi, perkembangan, pencapaian hasil di pekerjaan. Hal ini berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan disebut *motivators*.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas tersebut menurut Herzberg, adalah faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*) karena kondisi itu diperlukan untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak. Faktor pemeliharaan disebut pula

⁹⁷ Baron, R.A. and J. Greenberg, 2003, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, New Jersey, USA, p. 221

dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors, sedangkan faktor pemotivasian disebut juga dengan *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factors*.

Teori dua faktor (*two factor theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg tersebut didasarkan atas keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seorang terhadap pekerjaan bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Faktor pemeliharaan atau *hygiene factor* menurut Herzberg terdiri dari :

- 1) Kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policies*). Kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan. Yang termasuk dalam kebijakan perusahaan dan administrasi ialah semua yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam mengatur jalannya pekerjaan diperusahaan.
- 2) Supervisi (*supervision*). Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan, diantaranya: bimbingan, dorongan, semangat, bantuan teknis, komunikasi informasi.
- 3) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja. Derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah, membina hubungan, mendukung pelaksanaan tugas, dapat diajak bekerja sama, mempunyai rasa kesatuan yang kuat akan menghantarkan seorang karyawan kepada kepuasan kerja yang meningkat.
- 4) Hubungan interpersonal dengan atasan. Perilaku atasan juga merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pada umumnya. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila pimpinan bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, menunjukkan suatu pribadi pada karyawan, memberikan kebebasan karyawan untuk berpendapat, mengkritik atau memberi saran, kerja sama, cara komunikasi.

- 5) Gaji (*salary*). Imbalan yang sesuai dengan hasil kerja karyawan. Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, segaris dengan pengharapan karyawan. Upah dipandang adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- 6) Keamanan kerja (*security*). Rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerja, suasana kerja yang aman baik berupa materil maupun non material.
- 7) Kondisi kerja (*working conditions*). Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memudahkan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman dapat dinilai dari fasilitas yang bersih dan modern, peralatan atau perlengkapan kantor yang memadai, lingkungan kerja yang tenang dan aman.

Adapun faktor motivator menurut Herzberg adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi (*achievement*). Keberhasilan menyelesaikan tugas, besar kecilnya karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi, melakukan pekerjaan yang terbaik, berprestasi, penilaian prestasi kerja dilakukan secara konsisten, adil, objektif, komitmen terhadap prestasi yang di capai selama bekerja.
- 2) Penghargaan (*recognition*). Besar kecilnya penghargaan atau penghormatan, pujian, pengakuan dari atasan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya.
- 3) Kenaikan pangkat (*advancement*). Kesempatan untuk maju yang dicapai selama bekerja. Yang termasuk dalam kenaikan pangkat ialah kebijakan promosi yang adil. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat dan kesempatan untuk maju.
- 4) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan,

menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai betapa baik karyawan bekerja. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- 5) Tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab yang diemban atau dimiliki seseorang terhadap tugas yang harus diselesaikan, diberi kekuasaan, kewenangan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sebagai tanggung jawab, sanksi yang tegas atas sikap dari pelaksanaan tugas.

Secara ringkas, dinyatakan oleh Herzberg bahwa *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberi motivasi jika faktor itu ada. Sebaliknya motivator membimbing kearah motivasi yang kuat dan pemuasan bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada.

C. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*)

Teori tentang kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Alderfer. Teori ini merupakan modifikasi dan reformulasi dari teori kebutuhan Maslow. Alderfer berargumen bahwa terdapat 3 (tiga) kelompok kebutuhan inti, yaitu :

- 1) Eksistensi (*existence*)
Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, imbalan dan kondisi kerja.
- 2) Hubungan (*relatedness*)
Kebutuhan yang dipuaskan oleh adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik.
- 3) Pertumbuhan (*growth*)
Kebutuhan yang terpuaskan jika individu memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

D. Teori Keseimbangan Sosial (*Equity Theory*)

Teori ini dipelopori oleh A. Zalemik dan dikembangkan oleh J. Stacy Adams (dalam Donovan)⁹⁸. Teori ini sering disebut teori keadilan dengan memfokuskan pada perbandingan relatif antara input dan hasil dari individu lainnya. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity in equity*. Wexley dan Yukl (dalam Mangkunegara)⁹⁹, menyatakan bahwa input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, seperti pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh yang dirasakan karyawan, seperti upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berkembang, berprestasi dan mengekspresikan diri. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut *Equity Theory*, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil pembandingan antara *input* dan *outcome* dirinya dengan *comparison person*. Jika *input*, *outcome* dan *comparison person* dirasakan seimbang (*equity*) maka, karyawan tersebut merasa puas, namun apabila terjadi ketidakseimbangan maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

Respon terhadap ketidakpuasan kerja dalam suatu organisasi, dapat ditunjukkan melalui berbagai cara. Robins and Judge¹⁰⁰ menerangkan 4 (empat) respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 (dua) dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Keluar (*exit*): Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku yang diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) Pengabaian (*neglect*): Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi menjadi semakin buruk, termasuk

⁹⁸ Donovan, J. J., 2001, *Work motivation: Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage Publications, London, p. 53-76

⁹⁹ Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Loc.cit.*, hal. 130

¹⁰⁰ Robins and Judge, 2008, *Loc.cit.*, hal. 116

ketidakhadiran atau keterlambatan secara terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

- 3) Aspirasi (*voice*): Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- 4) Kesetiaan (*loyalty*): Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal serta mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja diperlukan indikator-indikator kepuasan kerja. Anthony J. Celluci dan David L. De Vries dalam Fuad Mas'ud¹⁰¹ merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 (lima) indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta

¹⁰¹ Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, hal. 66

tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindari dari tanggung jawabnya.

Lund¹⁰² dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan hasil meta analisis oleh Petty, Gee dan Cavender yang memperlihatkan terdapat hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon Hee Kim)¹⁰³.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka teori untuk variabel kepuasan kerja adalah variabel seperti yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries dalam buku Fuad Mas'ud yang terdiri dari *lima dimensi* yaitu pertama *dimensi kepuasan dengan gaji* yang meliputi *dua indikator*, yaitu gaji yang lebih baik dan tunjangan. Kedua adalah *dimensi kepuasan dengan promosi* yang meliputi *dua indikator* yaitu sistem promosi yang digunakan dan intensitas promosi. Ketiga adalah *dimensi kepuasan dengan rekan kerja* yang meliputi *dua indikator* yaitu dukungan rekan kerja dan senang bekerja dengan rekan kerja.

Berikutnya dimensi yang keempat adalah *dimensi kepuasan dengan atasan* yang meliputi *dua indikator* yaitu dukungan atasan dan motivasi kerja atasan, serta yang kelima adalah *dimensi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri* yang meliputi *dua indikator* yaitu pekerjaan sangat menarik dan tanggung jawab.

¹⁰² Lund, Daulatram B., 2003, "Organizational Culture and Job Satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No.3, pp. 219-236

¹⁰³ Soon Hee Kim, 2002, *Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership*, Public Administration Review. Vol. 62, No. 2, P. 231 - 241.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Utami Asmarani¹⁰⁴ tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bidang Rekam Medik Rumah Sakit Kanker Dharmais Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya kerja secara parsial dan bersama – sama terhadap kinerja serta untuk mencari pengaruh yang paling dominan diantara variabel bebas yang kemudian akan dijadikan prioritas perbaikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa : terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja. Dengan tingkat signifikansi ketiga variabel sebesar 0,014, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan motivasi kerja, pemenuhan kepuasan kerja dan penerapan budaya kerja. Pengaruh motivasi kerja lebih dominan dibandingkan pengaruh kedua variabel yang lainnya, sehingga perbaikan dalam upaya memotivasi kerja karyawan menjadi prioritas untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Dewita Heriyanti¹⁰⁵ tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

¹⁰⁴ Asmarani, Utami, 2007, *Tesis: Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bidang Rekam Medik Rumah Sakit Kanker Dharmais Jakarta*, Universitas Indonesia Esa Unggul, Jakarta

¹⁰⁵ Heriyanti, Dewita, 2007, *Tesis : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening* (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang), Universitas Diponegoro, Semarang

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Sample penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang sejumlah 100 orang. Adapun model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01.

3. Penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno¹⁰⁶. Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana), dimana jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduan dan Akdon (2006:249) yaitu : $n = N : ((N \times d^2) + 1)$, dimana n adalah jumlah sampel, N adalah jumlah populasi, dan d^2 adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=5%), sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 325 orang karyawan dari 1.737 orang karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang. Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta

¹⁰⁶ Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan* (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2.

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Penelitian tentang Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri. Penelitian untuk menyusun tesis ini dilakukan di Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri yang beralamat di Jalan Ridwan Rais Jakarta Pusat yang dilakukan oleh Arifin Heru Sasongko¹⁰⁷. Dari hasil pengolahan data dengan software SPSS versi 13.00 diperoleh hasil analisis sebagai berikut : nilai R² (koefisien determinasi) sebesar 0,8314. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya variasi yang memberikan pengaruh bersama-sama antara variabel Kompetensi, Motivasi dan Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 83,14%, dan sisanya 16,86% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan peran kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja, tetapi peran kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan motivasi kerja. Kompetensi kerja mempunyai koefisien korelasi yang sangat tinggi terhadap motivasi kerja dan peran kepemimpinan, sehingga kompetensi bersama-sama dengan kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Analisis Kinerja Karyawan Bagian Operasional yang dipengaruhi perubahan Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi pada PT. GAC Logistik (Tri Susanto, Program Studi Manajemen Universitas Bakrie)¹⁰⁸. Tujuan penelitian adalah ingin mengungkapkan permasalahan yang berasal dari pekerja pada

¹⁰⁷ Sasongko, Arifin Heru, 2010, *Tesis : Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri*, Universitas Esa Unggul, Jakarta

¹⁰⁸ Susanto, Tri, 2012, *Tesis : Analisis Kinerja Karyawan Bagian Operasional yang dipengaruhi perubahan Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi pada PT. GAC Logistik*, Program Studi Manajemen Universitas Bakrie, Jakarta

bagian operasional dengan melihat motivasi, disiplin kerja, dan kompetensi pekerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dilihat dari perhitungan t sebesar $-0,427$ dan signifikan t sebesar $0,670$. Hasil pengujian hipotesis juga membuktikan bahwa tingkat disiplin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan dapat dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar $3,442$, dan signifikan t sebesar $0,001$. Hasil pengujian hipotesis terhadap pengaruh antara kompetensi dengan kinerja karyawan membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi Sig. t sebesar $0,000$. Kompetensi ini pada dasarnya menekankan bahwa perusahaan harus dapat mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

Dari pengujian regresi linear berganda didapat nilai R square sebesar 0.618 . Nilai R square ini berarti variabel motivasi, disiplin, dan kompetensi memiliki kontribusi terhadap perubahan kinerja sebesar $61,8\%$ sisanya sebesar $38,2\%$ kontribusi variabel lain .

6. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Didik Hadiyatno tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan¹⁰⁹ dengan jumlah responden sebanyak 109 karyawan menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi parsial (r^2) sebesar $0,569$ atau $56,9\%$ dan nilai t hitung sebesar $2,864 > t$ tabel $1,96$ serta nilai Sig t sebesar $0,005 < 0,05$. Hasil analisis ini senada dengan temuan Widyatmini (2008), Desler (2004), dan Pfeffer (2003).

Sementara itu, pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai koefisien korelasi parsial (r^2) sebesar $0,564$ atau $56,4\%$ dan nilai t hitung sebesar $2,653 > t$ tabel $1,96$ serta nilai Sig t sebesar $0,015 < 0,05$, yang berarti bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap

¹⁰⁹ Hadiyatno, Didik, 2012, *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan*, Makalah Fakultas Ekonomi Universitas Balikpapan

kinerja karyawan. Senada dengan hasil penelitian Wahyudin (2002), Mathis & Jackson (2002), dan Desler (2004). Sedangkan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai koefisien korelasi parsial (r^2) sebesar 0,743 atau 74,3%, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Dengan nilai t hitung sebesar $11,377 > t$ tabel 1,96 dan nilai Sig t sebesar $0,000 < 0,05$, membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan hasil penelitian Keke (2005), Siagian (2003), dan Steers (1995).

Pendekatan penelitian ini adalah menggunakan data dari pengedaran survey kuesioner kepada karyawan PT Ciomas Adisatwa yang ada di kota Balikpapan yang merupakan karyawan tetap, sedangkan analisis yang digunakan dengan menggunakan metode Regresi Linear Berganda, dimana perhitungannya dibantu melalui program komputer *Statiscal Package for Social Sciences* (SPSS) 17,0 for Windows.

7. Penelitian tentang Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan SMA Islamic Village Karawaci Tangerang yang dilakukan oleh Siti Rohimah¹¹⁰. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskriptifkan, menganalisis dan mengetahui pengaruh paling dominan dari kompetensi, kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan di SMA Islamic Village Karawaci Tangerang. Untuk menganalisis masalah tersebut, digunakan 40 responden melalui metode *nonprobabilitas sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei dengan alat bantu kuesioner tertutup. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Proses pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS versi 19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dan kompensasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

¹¹⁰ Rohimah, Siti, 2013, *Tesis : Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan SMA Islamic Village Karawaci Tangerang*, Universitas Esa Unggul, Jakarta

Tabel 2.1. Rangkuman Variabel Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel								
	Motivasi kerja	Kepuasan kerja	Budaya kerja/organisasi	Gaya kepemimpinan	Kompetensi	Peran kepemimpinan	Disiplin kerja	Kompensasi	Kinerja karyawan
1. Utami Asmarani	√	√	√						√
2. Dewita Heriyanti		√	√	√					√
3. Ida Ayu Brahmasari/Agus S.	√	√	√	√					√
4. Arifin Heru Sasongko	√				√	√			√
5. Tri Susanto	√				√		√		√
6. Didik Hadiyatno		√			√			√	√
7. Siti Rohimah		√			√		√	√	√

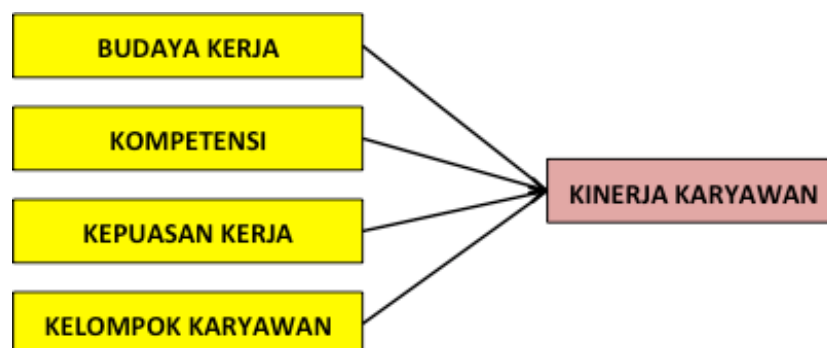
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Pada praktek dinamika organisasi di suatu perusahaan, kinerja tidak dapat berdiri sendiri. Kinerja merupakan suatu hasil/tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya. Secara teoritis ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain motivasi, kepuasan kerja, disiplin, etika, kompetensi, pendidikan, pelatihan, manajemen, kompensasi, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, budaya kerja atau lingkungan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi¹¹¹. Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, maka penelitian ini berfokus pada variabel yang diteliti yaitu budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja. Atribut-atribut tersebut ingin ditelaah lebih lanjut sebagai determinan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Adapun obyek penelitian yang dipilih adalah karyawan pada PG Krobot Baru Malang.

Dari masalah yang dihadapi oleh PG Krobot Baru Malang dan didukung oleh kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun kerangka pemikiran bahwa budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja, diduga mempengaruhi kinerja karyawan PG Krobot Baru Malang. Hubungan keterkaitan antara variabel yang mempengaruhi (*independent*) dan variabel yang dipengaruhi (*dependent*) dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

¹¹¹ Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung, hal. 72

Variabel budaya kerja menggambarkan falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel kompetensi menggambarkan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atau keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Variabel kepuasan kerja menggambarkan sikap seseorang terhadap pekerjaan pada umumnya dan terhadap peluang untuk promosi, imbalan, tunjangan, dan lain-lain. Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja dan harapan mereka terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

A. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan¹¹² yakni : (1) pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja; (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja; (3) perilaku ketika bekerja; (4) etos kerja; (5) sikap terhadap waktu; dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Semakin

¹¹² Djokosantoso, Moeljono, 2004, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta

positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi kinerjanya (*ceteris paribus*).

B. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh: a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.¹¹³ Seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa.

C. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Setiap karyawan mempunyai hak untuk mendapatkan kepuasan kerja di tempat mereka bekerja. Disamping hak pasti ada kewajiban, dan kewajiban dari karyawan adalah menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dongoran¹¹⁴ didalam penelitiannya menemukan hasil bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Pengaruh tersebut positif karena karyawan yang puas atas pekerjaannya akan senang hati melakukan pekerjaannya tersebut dan berupaya terus menerus meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga semakin profesional melaksanakan tugas didalam organisasi yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja yang bersangkutan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Nimalathasan¹¹⁵, dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja para karyawan.

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Kerlinger¹¹⁶ adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) mengenai hubungan atau relasi antara dua variabel atau lebih. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

¹¹³ Wibowo, 2012, *Op.cit.* hal. 325

¹¹⁴ Dongoran, J., 2006, *Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*, Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol. XVI. No. 1:79-92.

¹¹⁵ Nimalathasan, B., 2010, *Job Satisfaction and Employes Work Performance : A Case Study of People's Bank in Jafna Peninsula, Srilanka*, University of Craiova

¹¹⁶ Kerlinger, Fred N., 2006, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University, Yogyakarta, p.30

- 1) Diduga variabel budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
- 2) Diduga terdapat tingkat kepentingan yang berbeda diantara variabel budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah bentuk-bentuk masalah penelitian yang dikelompokkan dalam bentuk deskriptif, komparatif, dan asosiatif.¹¹⁷ Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang ditujukan untuk memperoleh kejelasan tentang variabel-variabel yang akan diteliti yaitu, pengaruh kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Untuk menganalisis dan mengetahui tingkat signifikan dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, digunakan analisis regresi berganda. Dengan metode ini dapat dilihat pengaruh variabel-variabel bebas (kepuasan kerja, budaya kerja, kompetensi, dan kelompok karyawan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Data hasil penelitian diolah secara statistik dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 22.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Penelitian ini menguji dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Masing-masing variabel harus dioperasionalkan menjadi skala agar dapat dilakukan uji statistik. Oleh karena itu, perlu dijelaskan variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini untuk kejelasan skala yang akan diolah lebih lanjut.

Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

¹¹⁷ Sugiyono, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Jakarta, hal 10

1. Variabel kinerja. Kinerja merupakan ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Variabel kinerja merupakan variabel dependen yang dibentuk oleh empat dimensi yaitu dimensi kualitas kerja, dimensi kuantitas kerja, dimensi kepatuhan terhadap peraturan/aturan, dan dimensi sikap dan perilaku kerja.
2. Variabel budaya kerja. Budaya kerja didefinisikan sebagai suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.
3. Variabel kompetensi. Kompetensi didefinisikan sebagai tingkat kompetensi kerja karyawan yaitu suatu karakteristik dasar karyawan yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap, yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja tinggi.
4. Variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja yang akan dinilai meliputi dimensi kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

3.4.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel ini berdasarkan teori-teori yang meliputi dimensi dan indikator variabel variabel budaya kerja, variabel kompetensi, kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Skala pengukuran variabel menggunakan skala Likert dengan bobot skor nilai 1 sampai dengan 5.

Dimensi dan indikator untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada ringkasan tabel berikut.

Tabel 3.1. Dimensi dan Indikator Variabel Kinerja

No	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
1.	Kualitas kerja	a. Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar	1. Karyawan mampu menyesuaikan hasil kerjanya dengan standar yg telah ditentukan.
		b. Tingkat ketelitian penyelesaian pekerjaan	2. Karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya.
		c. Tingkat upaya untuk meningkatkan mutu hasil pekerjaan	3. Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu/kualitas hasil pekerjaannya.
2.	Kuantitas kerja	a. Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan jumlah	4. Hasil kerja karyawan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan.
		b. Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan waktu	5. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya selalu sesuai dengan waktu yang ditentukan.
		c. Tingkat upaya meningkatkan hasil	6. Karyawan selalu berusaha meningkatkan jumlah hasil pekerjaannya.
3.	Kepatuhan terhadap peraturan	a. Kedisiplinan terhadap waktu kerja	7. Karyawan dalam bekerja selalu hadir tepat waktu.
		b. Kepatuhan terhadap pakaian kerja	8. Karyawan selalu memperhatikan penampilan ditempat kerja agar terlihat rapi dan sopan.
		c. Kepatuhan terhadap aturan	9. Karyawan patuh terhadap aturan atau tata tertib/kode etik pegawai.
4.	Sikap dan perilaku kerja	a. Kesesuaian hasil kerja dengan instruksi pimpinan	10. Karyawan selalu berusaha memenuhi hasil pekerjaannya sesuai dengan instruksi pimpinan.
		b. Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan SOP	11. Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Sumber : Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (2003)

Tabel 3.2. Dimensi dan Indikator Variabel Budaya Kerja

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan
1.	Kesukaan terhadap pekerjaan	a. Rasa suka terhadap pekerjaan	1. Karyawan melakukan pekerjaan yang Karyawan sukai.
		b. Kejujuran bekerja	2. Kejujuran Karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan perusahaan.
		c. Keikhlasan bekerja	3. Karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari didasari oleh keikhlasan dan komitmen yang tinggi pada perusahaan
2.	Perilaku bekerja	a. Rajin	4. Karyawan melakukan pekerjaan tanpa ada yang tertunda
		b. Berdedikasi	5. Karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi
			6. Karyawan siap melakukan setiap perintah yang diberikan oleh atasan
		c. Tanggung jawab	7. Karyawan punya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara baik dan benar
		d. Kecermatan	8. Karyawan punya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien
			9. Karyawan melakukan pekerjaan secara teliti.
e. Kemauan	10. Karyawan punya keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan		

Sumber : Triguno (2004)

Tabel 3.3. Dimensi dan Indikator Variabel Kompetensi

No	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
1.	Pengetahuan	a. Pengetahuan atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya	1. Karyawan mengetahui segala peraturan yang terkait dengan lingkup tugasnya
			2. Karyawan mengetahui segala kegiatan teknis terkait dengan lingkup tugasnya
		b. Pengetahuan posisi tugasnya dalam sistem kerja yang ada	3. Pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan standar perusahaan.
			4. Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.
			5. Karyawan mampu memecahkan masalah pekerjaannya sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.
2.	Ketrampilan	a. Kemampuan mengerjakan tugas teknis	6. Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawabnya
			7. Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis pendukung tanggung jawabnya
		b. Kemampuan mengerjakan tugas manajerial	8. Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawabnya
			9. Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial pendukung tanggung jawabnya
			10. Karyawan selalu percaya bahwa tugas yang dilaksanak untuk kebaikan organisasi
3.	Sikap	a. Percaya diri	11. Karyawan selalu percaya bahwa dirinya yang paling mengetahui lingkup pekerjaannya
			b. Mengajak orang lain melaksanakan tugas
		13. Mampu memotivasi pihak terkait untuk melaksanakan tugas	

Sumber : Michael Zwell (2000)

Tabel 3.4. Dimensi dan Indikator Variabel Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan
1.	Kepuasan dengan gaji	a. Gaji yang lebih baik	1. Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing.
			2. Gaji yang diterima sesuai dengan yang dikerjakan
		b. Tunjangan	3. Tunjangan yang diterima cukup.
2.	Kepuasan dengan promosi	a. Sistem promosi yang digunakan	4. Dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan
		b. Intensitas promosi	5. Promosi jarang terjadi dalam organisasi anda.
3.	Kepuasan dengan Rekan Kerja	a. Dukungan rekan kerja	6. Rekan kerja memberikan dukungan yang cukup.
			7. Ketika meminta teman kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
		b. Senang bekerja dengan rekan kerja	8. Anda menikmati bekerja dengan teman-teman disini.
4.	Kepuasan dengan Atasan	a. Dukungan atasan	9. Karyawan bekerja dengan orang yang bertanggung jawab.
			10. Atasan tempat anda bekerja selalu memberikan dukungan.
		b. Motivasi kerja atasan	11. Atasan tempat bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi.
			12. Atasan mau mendengarkan pendapat karyawan.
5.	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	a. Pekerjaan sangat menarik	13. Pekerjaan anda sangat menarik.
		b. Bertanggung jawab	14. Merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan.

Sumber : Celluci, Anthony dan De Vries (dalam Fuad Mas'ud, 2004)

3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

Agar data yang diperlukan dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, maka perlu ditetapkan : data apa saja yang dibutuhkan, jenis data apa saja yang perlu ditetapkan, dimana sumber datanya, dan dengan teknik apa saja data dikumpulkan.

3.5.1 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data skunder.

A. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari karyawan tetap perusahaan yang menjadi subyek penelitian (responden) dengan menggunakan daftar kuesioner yang telah dipersiapkan. Data primer yang dikumpulkan untuk kebutuhan penelitian berhubungan dengan data/informasi tentang identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja, serta jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner yang berkaitan dengan budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

B. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data jumlah karyawan pada PG Kreet Baru Malang menurut tingkat pendidikan, golongan, masa kerja, dan umur, serta data tentang kapasitas dan jumlah produksi.

3.5.2 Populasi dan Sampel

Uma Sekaran dan Robert Bougie¹¹⁸ mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan dari sekelompok orang-orang yang menjadi obyek yang akan diteliti. Sampel adalah kelompok kecil yang diamati dan merupakan bagian dari populasi sehingga sifat dan karakteristik populasi juga dimiliki oleh sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Pabrik Gula Kreet Baru Malang yang berjumlah 481 orang.

¹¹⁸ Sekaran, Uma, and Bougie, Robert, 2010, *Research Methods for Business*, John Wiley and Sons, Inc, Southern Illionis University at Carbondale, hal 265

3.5.3 Ukuran Sampel

Pada penelitian ini, sampel yang diambil adalah kelompok karyawan tetap yang bekerja di bagian kantor dan yang bekerja di bagian pabrik pada PG Krebbe Baru Malang. Cara menentukan jumlah sampel penelitian dapat menggunakan rumus ataupun tabel. Penentuan jumlah sampel (n) jika dihitung dengan menggunakan rumus Slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} = \frac{481}{1 + 481 (0.05)^2} = 218$$

n = jumlah sampel

N = Jumlah populasi (karyawan tetap PG Krebbe Baru = 481 orang)

e = tingkat kesalahan pengambilan sample, yaitu 5%

Jumlah sampel jika dihitung menggunakan Tabel Krejcie dan Morgan¹¹⁹ untuk populasi sebesar 481 orang dan dengan taraf keyakinan 95% maka, diperoleh jumlah sampel (n) sebesar 214 (lihat Lampiran-2).

Mempertimbangkan hasil perhitungan tersebut maka, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 218 karyawan.

3.5.4 Teknik Pengambilan Data

Dalam merencanakan pengumpulan data, konsepnya disesuaikan dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan tujuan penelitian. Pengambilan sampel penelitian dilakukan menggunakan cara *convenience sampling* dengan metode *cross sectional* yaitu data diambil langsung pada saat pengisian kuesioner. *Convenience sampling* yaitu pemilihan sampel dilakukan dengan cara yang paling mudah bagi penulis, dimana pemilihan unit sampel dilakukan dengan meminta kepada sejumlah karyawan tetap PG Krebbe Baru Malang yang akan dijadikan responden. Kemudian para karyawan tersebut diminta mengisi kuesioner yang telah dipersiapkan dan dibimbing selama melakukan pengisian kuesioner.

Teknik pengambilan data primer didalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner dan metode wawancara sebagai berikut.

¹¹⁹ Sekaran, Uma, and Bougie, Robert, 2010, *Loc.cit.*, hal. 294

1. Metode Kuesioner

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Jawaban pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1-5, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 5 (lima)¹²⁰. Teknik penyebaran kuesioner dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan karyawan tetap PG Kribet Baru Malang yang terpilih sebagai responden, sekaligus melakukan wawancara singkat tentang informasi yang diperlukan untuk mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian. Khusus untuk penilaian variabel kinerja karyawan, jawaban daftar pernyataan masing-masing responden diisi oleh Atasan Langsung yang bersangkutan (Kepala Bagian, Kepala Seksi/Kepala Sub Seksi).

2. Wawancara

Selain metode kuesioner, dalam penelitian juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi jawaban responden terhadap kuesioner. Wawancara juga diadakan dengan kalangan informan kunci yang berkompeten dalam memberikan informasi yang relevan dengan kepentingan penelitian ini.

3.6 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data diperlukan untuk mengetahui bahwa instrumen yang dibuat untuk mengukur konsep dalam penelitian terbukti akurat untuk mengukur variabel. Dalam analisis kuantitatif ini akan dilakukan pengujian reabilitas dan uji validitas terhadap butir-butir pernyataan dalam kuesioner.¹²¹

A. Uji Validitas

Beberapa ahli memberikan pengertian validitas yang hampir mirip antara satu dengan yang lain, yang intinya hampir sama yaitu uji yang dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur.

¹²⁰ Sekaran, Uma, and Bougie, Robert, 2010, *Loc.cit.*, hal. 197

¹²¹ Sunyoto, Danang, 2012, *Sumber Daya Manusia*, CAPS, Jakarta, hal 115-117

Pengujian validitas berfokus pada persoalan apakah alat ukur yang ada mencerminkan variabel atau konsep yang diukur, artinya dalam mengukur validitas harus ditilik isi dan kegunaan alat ukur. Dalam hal ini disimak unsur-unsur apa yang terdapat dalam suatu alat ukur, apakah tujuan alat ukur tercapai, dan apakah alat ukur sesuai dengan konsep dan variabel yang ingin diukur.

Pengujian untuk membuktikan valid atau tidaknya item-item kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS melalui pengujian validitas dengan menggunakan Korelasi *Bivariate Pearson (Pearson Product Moment)*. Koefisien korelasi tersebut adalah angka yang menyatakan hubungan antara skor pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*). Dalam menentukan kelayakan atau valid dan tidaknya suatu item pertanyaan dalam kuesioner dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi (Sig.) 0,05. Jika nilai Sig. < 0,05 maka item pertanyaan dinyatakan valid, dan jika Sig. > 0,05 maka item pertanyaan tersebut tidak valid.

Uji validitas item-item kuesioner juga akan dilakukan dengan analisis faktor (*factor analysis*). Analisis faktor merupakan alat analisis statistik yang dipergunakan untuk mereduksi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel menjadi beberapa set indikator saja, tanpa kehilangan informasi yang berarti¹²². Analisis faktor mengukur dimensi teori dan konstruk yang ada dalam suatu alat ukur sekaligus mengelompokkan butir-butir pernyataan ke dalam suatu dimensi teori atau faktor tertentu. Selain itu, analisis ini dapat juga menjelaskan kontribusi butir alat ukur terhadap dimensi teori melalui muatan faktor (*loading factor*).

Notasi-notasi statistik yang digunakan dalam membaca hasil analisa faktor dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

a) *Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)*

Notasi statistik ini digunakan untuk melihat kelayakan analisa faktor yang telah digunakan dan menyiapkan data untuk diuji lebih lanjut. Jika nilai KMO lebih besar dari 0,5 ($KMO > 0,5$), maka data tersebut pantas untuk diproses lebih lanjut.

¹²² Malhotra, Naresh K., 2007, *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan (Edisi Keempat)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta

b) *Bartlett's Test of Sphericity*

Parameter ini memiliki fungsi untuk melihat ada tidaknya hubungan antar variabel yang sedang diuji. Nilai signifikansi dari parameter ini harus mendekati mendekati nol (0), agar data dapat di proses lebih lanjut.

c) *Component Matrix*

Matriks ini berisi nilai *factor loading* yaitu nilai yang menunjukkan hubungan antar variabel penelitian dan kontribusi mereka terhadap matriks hubungan yang telah dibentuk. Nilai yang dianggap pantas adalah lebih besar dari 0,5 ($> 0,5$).

d) *Communalities*

Parameter ini menunjukkan kemampuan suatu atribut mampu memperjelas faktor yang diekstrak. Nilai yang dianggap baik yaitu di atas 0,5 ($> 0,5$). Namun tetap perlu dilakukan perbandingan terhadap nilai *factor loading* yang ada dalam *component matrix*.

e) *Anti-Image Matrices*

Matriks ini berguna untuk mencari variabel yang mengganggu dalam penelitian, yaitu variabel yang memiliki tingkat dan kontribusi yang rendah terhadap variabel lain. Nilainya dianggap bagus apabila $> 0,5$.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.¹²³ Reliabilitas juga dapat berarti indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat menunjukkan dapat dipercaya atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur tingkat konsistensi alat ukur.

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas alat ukur, namun dalam penelitian ini metode uji reliabilitas yang digunakan untuk uji instrumen pengumpulan data primer adalah dengan metode *Cronbach's alpha*. Metode *Cronbach's alpha* sangat populer dan *commonly* digunakan pada skala uji yang berbentuk skala *Likert (scoring scale)*. Uji ini dilakukan dengan menghitung

¹²³ Azwar, Saifuddin, 2004, *Metodologi Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 48

koefisien alpha (α) dengan menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Studies* (SPSS) versi 22.0 for Windows.

Kriteria diterima dan tidaknya suatu data (reliabel atau tidak) jika; nilai alpha (α) lebih besar dari pada nilai kritis *product moment*, atau nilai r tabel. Jika semua variabel yang diukur dengan kuesioner memberikan nilai alpha (α) yang lebih besar dari nilai alpha (α) pembanding, maka alat ukur itu dikatakan reliabel. Menurut Sekaran & Bougie (2010)¹²⁴ hasil uji reliabilitas dianggap baik jika :

- Cronbach's alpha (α) < 0,6 : reliabilitas buruk
- Cronbach's alpha 0,6 - 0,79 : reliabilitas diterima
- Cronbach's alpha 0,8 - 1,00 : reliabilitas baik

Cronbach's alpha adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat nilai cronbach's alpha dengan nilai 1 maka semakin tinggi keandalan konsistensi internal. Instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel apabila diperoleh nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 atau bahkan makin mendekati nilai 1,0.

3.7 Metode Analisis

Alat analisis yang akan digunakan oleh peneliti adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*). Disebut berganda karena banyaknya faktor (dalam hal ini variabel) yang mungkin mempengaruhi variabel tak bebas atau variabel terikat.¹²⁵

Metode analisis regresi berganda (*multi linear regression*) digunakan sebagai teknik analisis untuk memberikan jawaban tentang besarnya pengaruh variabel bebas (kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Analisis regresi ganda di hitung dengan komputer menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Studies* (SPSS) versi 22.0. for Windows.

¹²⁴ Sekaran, Uma, and Bougie, Robert, 2010, *Loc.cit.*, hal. 325

¹²⁵ Gurajati, Damodar N., 2006, *Dasar-Dasar Ekonometrika Edisi Ketiga Jilid 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta, hal 180

Dalam penelitian ini juga digunakan variabel yang mengasumsikan nilai-nilai seperti 0 dan 1 yang disebut dengan variabel buatan (*dummy variable*)¹²⁶. Variabel *dummy* bisa digunakan dalam analisis regresi secara langsung seperti penggunaan variabel kuantitatif.¹²⁷ Dalam penelitian ini variabel *dummy* adalah variabel kelompok tempat kerja karyawan untuk semua variabel, baik variabel independen maupun variabel dependen, dimana nilai 1 untuk kelompok responden karyawan yang bekerja di bagian kantor, dan nilai 0 diberikan kepada kelompok responden karyawan yang bekerja di bagian pabrik.

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa untuk menguji hubungan antara satu variabel terikat (*dependent variable*) dengan lebih dari dua variabel bebas (*independent variables*) yang mempengaruhinya maka, dapat digunakan metode statistik regresi berganda (*multiple regression*). Model persamaan regresi berganda dapat ditulis dalam persamaan linear berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + D + e$$

dimana :

Y = Variabel terikat (*dependent*), yaitu Kinerja Karyawan

X₁ = Variabel bebas (*independent*), yaitu Budaya kerja

X₂ = Variabel bebas (*independent*), yaitu Kompetensi

X₃ = Variabel bebas (*independent*), yaitu Kepuasan Kerja

a = Nilai konstanta

b = Nilai koefisien regresi (dari variabel bebas (*independent*))

D = Variabel *dummy* = 1 → kelompok karyawan kantor

0 → kelompok karyawan pabrik

e = *Error variant*

Berdasarkan analisis regresi tersebut, kemudian masing-masing konstanta dan variabel di uji signifikansinya (*p-value*), di mana :

¹²⁶ Gurajati, Damodar N., 2006, *Op.cit.*, hal. 297

¹²⁷ *Ibid.*, hal. 298

- Jika tingkat signifikansinya (Sig.) $\leq 0,01$, maka variabel atau konstanta sangat signifikan.
- Jika tingkat signifikansinya : $0,01 < \text{(Sig.)} \leq 0,05$, maka variabel atau konstanta signifikan.
- Jika tingkat signifikansinya (Sig.) $> 0,05$, maka variabel atau konstanta tidak signifikan.

Koefisien regresi e akan bernilai positif (+) jika menunjukkan hubungan searah antara variabel bebas dan variabel terikat. Kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan kenaikan variabel terikat, sedangkan penurunan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat. Jika nilai e bernilai negatif (-), maka hal ini menunjukkan hubungan yang berlawanan dimana kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat, dan begitu pula sebaliknya.

Selain koefisien regresi dan nilai signifikasi (Sig.), estimasi hasil analisis regresi juga menghasilkan koefisien beta (*beta coefficient*) yaitu koefisien regresi dari *standardized variables*. *Beta coefficient* digunakan untuk menentukan ukuran tingkat pentingnya variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, yang dapat dilihat berdasarkan harga mutlak koefisien *standardized variables* yang diperoleh tanpa melihat tanda positif atau negatif yang melekat pada koefisien tersebut.

Hasil analisis regresi dengan menggunakan program SPSS juga akan dapat diketahui nilai koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi adalah tingkat ketepatan yang paling baik (*goodness of fit*) yaitu persentasi variasi Y (kinerja karyawan) yang dijelaskan oleh variasi X_1 (kepuasan kerja), X_2 (budaya kerja), X_3 (kompetensi), dan D (kelompok karyawan).

Adapun alasan digunakan Metode Analisis Berganda (*multiple regression*) adalah teknik analisis ini dapat memberikan jawaban mengenai besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (*independent variables*) dengan dan terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Dalam model regresi, sebuah model sebelum digunakan harus memenuhi beberapa asumsi yang biasa disebut sebagai uji asumsi klasik, yang meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

A. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat apakah terjadi korelasi yang kuat antar variabel bebas (variabel independen) atau tidak. Salah satu cara untuk mendeteksi gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai uji yang disebut *Variance Inflation Factor* (VIF). Caranya adalah dengan melihat masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Menurut Algifari (2000)¹²⁸ jika nilai VIF kurang dari 10, itu menunjukkan model tidak terdapat gejala multikolinearitas, artinya tidak terdapat hubungan antar variabel bebas.

B. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk melihat apakah error varian (e) konstan di seluruh kasus dan variabel bebas (*independent variable*). Jika tidak konstan (terjadi heteroskedastisitas), maka hasil analisis kurang valid. Jika varian dari residual (variabel pengganggu) dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka, disebut homoskedastisitas (*homo = equal; scedasticity = spread*, yaitu *equal variance*).

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya¹²⁹.

Menguji ada tidaknya heteroskedastisitas model regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis *output scatterplot* dari program SPSS. Jika pancaran data pada *output scatterplot* terlihat tidak memperlihatkan sebuah pola tertentu, misal pola menaik ke kanan atas atau menurun ke kiri atas, atau pola tertentu lainnya, maka model regresi bebas dari heteroskedastisitas¹³⁰.

¹²⁸ Algifary, 2000, *Analisis Regresi – Teori, Kasus dan Solusi Edisi 2*, BPFE UGM, Yogyakarta, hal. 87

¹²⁹ Gujarati, Damodar N., *Op.cit.*, hal. 93

¹³⁰ Santoso, Singgih, 2014, *Loc.cit.*, hal. 352

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pabrik Gula (PG) Krebet Baru didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1906 yang kemudian dibeli oleh Oei Tiong Ham Concern. PG Krebet Baru sempat menghentikan operasinya pada tahun 1947, hal ini disebabkan pabrik mengalami kerusakan yang parah akibat perang kemerdekaan. Pada tahun 1953 Pabrik Gula Krebet Baru mengalami perbaikan berkat desakan IMA PETERMAS (Indonesia Maskapai Andal Koperasi Pertanian Tebu Rakyat Malang Selatan), sehingga PG Krebet Baru dapat beroperasi kembali. Perbaikan diadakan oleh Oei Tiong Ham Concern bekerjasama dengan Bank Industri Negara.

Pemerintah Republik Indonesia mengambil alih semua perusahaan yang dimiliki oleh Oei Tiong Ham Concern pada tahun 1961. Kegiatan usaha tetap berjalan dibawah pengawasan Menteri/Jaksa Agung RI. Kemudian pada tahun 1963 semua aset perusahaan dan pengelolaanya diserahkan kepada Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan, dan Pengawasan (P3) yang saat ini menjadi Kementerian Keuangan RI. Untuk melanjutkan aktivitas usaha ex. Oei Tiong Ham Concern, pada tahun 1964 Departemen Keuangan RI membentuk PT. Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia yang dikenal dengan nama PT. Rajawali Nusantara Indonesia. PT. Rajawali Nusantara Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Pada tahun 1974 PG Krebet Baru mengalami peningkatan kapasitas giling dari 1 600 TCD (*tonne sugar cane crushed per day*) tahun 1968 menjadi 2 000 TCD. Peningkatan kapasitas giling ini merupakan fasilitasi pemerintah dalam rangka penanaman modal dalam negeri dengan cara memperbaiki dan mengganti mesin-mesin yang sudah tua. Dua tahun setelah itu yaitu tahun pada tahun 1976 dibangun pabrik gula baru untuk menggantikan pabrik gula yang lama. Namun untuk meningkatkan kapasitas giling menjadi 5.000 TCD serta untuk meningkatkan total pelayanan tanaman tebu rakyat menjadi 12.000 ha, maka pabrik gula yang lama tetap dipertahankan untuk tetap beroperasi.

Dengan demikian, terdapat dua unit pabrik gula yang berada dibawah manajemen PG Kreet Baru, yaitu Pabrik Gula Kreet Baru I (KB I) dan Pabrik Gula Kreet Baru II (KB II).

Hingga saat ini PG. Kreet Baru terus meningkatkan kapasitas giling dan pelayanan terhadap tanaman tebu rakyat. Peningkatan kapasitas giling dilakukan dengan cara memperbaiki, mengganti dan menambah mesin-mesin baru. Total kapasitas giling PG Kreet Baru sebesar 12.000 TCD, dengan rincian PG Kreet Baru I sebesar 6.500 TCD dan PG Kreet Baru II sebesar 5.500 TCD.

Produksi gula PG Kreet Baru selama lima tahun terakhir mengalami peningkatan, namun belum mampu mencapai kapasitas produksi maksimum. Pada musim giling 2013, jumlah tebu yang digiling di PG Kreet Baru tercatat sebanyak 19.296.051 kwintal tebu yang menghasilkan gula kristal putih sebanyak 158.115 ton atau rata-rata tingkat rendemen sebesar 8,19%.

Perkembangan jumlah tebu giling dan produksi gula serta rendemen rata-rata dari PG Kreet Baru pada 2009-2013 dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Jumlah Tebu Giling dan Produksi Gula PG Kreet Baru 2009-2013

Tahun	Jumlah Tebu Giling (ton)			Jumlah Produksi GKP (ton)			Rendemen rata-rata (%)
	KB-I	KB-II	Total	KB-I	KB-II	Total	
2009	1,046,332	686,258	1,732,589	75,976	49,550	125,526	7.2%
2010	1,142,588	959,707	2,102,295	67,783	58,011	125,794	6.0%
2011	1,018,848	698,391	1,717,239	78,044	52,626	130,670	7.6%
2012	999,640	715,508	1,715,148	87,098	65,163	152,261	8.9%
2013	1,180,035	749,570	1,929,605	100,303	57,812	158,115	8.2%

Sumber : PG Kreet Baru Malang, 2014

Pabrik Gula Kreet Baru selain memproduksi gula juga memiliki hasil sampingan berupa tetes (*molasses*), blotong, abu ketel, dan ampas (*bagase*). Tetes digunakan sebagai bahan baku industri penyedap masakan (*monosodium glutamat* MSG) dan indutri etanol. Blotong dan abu ketel dimanfaatkan sebagai kompos yang digunakan oleh petani. Sedangkan ampas digunakan kembali oleh pabrik gula sebagai bahan bakar.

PG Krebet Baru sebagai unit pabrik gula terbesar di lingkungan PT (Persero) Rajawali Nusantara I memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi bisnis yang akan dijalankan untuk memenuhi kebutuhan gula dalam negeri disamping untuk memenangkan persaingan global.

Visi Pabrik Gula (PG) Krebet Baru adalah : “Sebagai perusahaan terbaik dalam bidang Agro Industri, siap menghadapi tantangan dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*)”. Sedangkan Misi PG Krebet Baru adalah : “Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang Agro Industri, yang dikelola secara profesional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*Excellent Customer Services*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak terkait (*stakeholders*)”.

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, PG Krebet Baru menetapkan indikator kinerja pengembangan sumber daya manusia sebagai tolok ukur tahap-tahap pencapaiannya meliputi tingkat produktivitas, kepuasan kerja dan kaderisasi untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Pengembangan SDM di PG Krebet Baru dilakukan melalui empat pilar strategi yaitu:

1. Membangun organisasi yang tangguh
2. Profesionalisme pengelolaan kinerja karyawan
3. Pengembangan SDM berbasis kompetensi serta moral dan motivasi pada tingkat yang dinamis
4. Strategi berlandaskan pada nilai-nilai perusahaan dan praktek *Good Corporate Governance* (GCG).

Untuk menjawab dinamika dalam persaingan bisnis gula dan menghadapi persaingan global, PG Krebet Baru memiliki budaya organisasi sebagai berikut :

1. *Professionalisme*, berusaha memenuhi dan mengembangkan kompetensi serta komitmen menerapkan standar profesionalisme tertinggi.
2. *Teamwork*, semangat partisipatif, kolaboratif dan koperatif yang seimbang dan proporsional.

3. *Respek*, memiliki komitmen memperlakukan orang lain penuh rasa hormat, saling menghargai yang dilandasi dengan komunikasi yang tulus.
4. *Integrity*, berlandaskan pada satu pemikiran, perkataan dan tindakan secara konsisten.
5. *Excellent*, semangat memberikan yang terbaik serta peningkatan yang terus-menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

PG Kreet Baru dipimpin oleh seorang administratur atau *General Manager* yang dalam tugasnya dibantu oleh beberapa Kepala Bagian atau *Manager*. Kepala Bagian tersebut diantaranya Kepala Bagian Tanaman (*Plantation Manager*), Kepala Bagian Instalasi (*Engineering Manager*) Kreet Baru I, Kepala Bagian Instalasi (*Engineering Manager*) Kreet Baru II, Kepala Bagian Pabrikasi (*Processing Manager*) Kreet Baru I, Kepala Bagian Pabrikasi (*Processing Manager*) Kreet Baru II, Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan (*Financial and Administration Manager*), dan Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum (*Human Resources Development and General Affair Manager*). Struktur organisasi PG. Kreet Baru dapat dilihat di Lampiran 1.

General Manager bertugas mengelola unit produksi yang dipimpinnya secara keseluruhan sesuai dengan keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh dewan direksi PT. Rajawali Nusantara Indonesia I yang berkedudukan di Surabaya. *General Manager* bertanggung jawab untuk meningkatkan produksi melalui perencanaan dan pengembangan areal tebu. *General Manager* melaksanakan dan mengawasi semua kegiatan usaha sesuai dengan tata kerja dan prosedur kerja yang berlaku dan disetujui oleh direksi. *General Manager* harus melapor kepada pihak direksi atas permasalahan yang mengganggu kegiatan usaha, lalu merumuskan sasaran dan tindakan yang bertujuan untuk memperbaiki. *General Manager* berwenang mengangkat dan menghentikan karyawan Non Staf, serta mampu mengusulkan promosi bagi karyawan Staf.

Kepala Bagian Tanaman (*Plantation Manager*) memiliki tugas yaitu menjalankan semua kebijakan yang telah ditetapkan oleh *General Manager* terutama dalam bidang tanaman, serta memimpin, mengelola, dan bertanggungjawab atas semua pekerjaan bagian tanaman yang meliputi Bina

Sarana Tani, tanaman, tebang dan angkut. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Tanaman dibantu oleh Sinder Kebun Kepala (SKK), Sinder Kebun Wilayah (SKW), Kepala Tebang Angkut, Kepala Seksi Bina Sarana Tani, Kepala Mekanisasi, Kepala Subseksi Laboratorium Mikro dan Tata Usaha Tanaman.

Kepala Bagian Instalasi (*Engineering Manager*) bertanggung atas kepada *General Manager* atas semua kegiatan di bagian instalasi. Kepala bagian instalasi bertanggung jawab atas pengoperasian mesin-mesin pabrik pada saat giling, melakukan pemeriksaan dan melaksanakan perbaikan pabrik pada waktu giling atau di luar waktu giling, mempunyai wewenang untuk mengoreksi dan mengawasi rencana kerja dan mengajukan anggaran belanja kepada *General Manager*. Dalam pelaksanaan tugasnya Kepala Bagian Instalasi dibantu oleh Kepala Stasiun Gilingan, Kepala Stasiun Pabrik Tengah, Kepala Stasiun Ketel, Kepala Stasiun Listrik, dan Kordinator Bagian Besali serta Kordinator Bagian Remise/Kendaraan dan Rupa-rupa. Di PG Krebet Baru terdapat dua Kepala Bagian Instalasi, yaitu Kepala Bagian Instalasi Krebet Baru I dan Kepala Bagian Instalasi Krebet Baru II. Kedua Kepala Bagian Instalasi tersebut memiliki tugas dan wewenang yang sama, namun berbeda pada unit kerjanya.

Kepala Bagian Pabrikasi (*Processing Manager*) bertugas dan bertanggung jawab atas semua kegiatan-kegiatan teknis operasional dalam bidang pengolahan, mengajukan perbaikan atau pergantian mesin-mesin atau peralatan yang berada dibawah pengawasan bagian pabrikasi dan menjaga kelancaran proses pengolahan gula, serta memenuhi syarat dan standar mutu gula yang telah ditetapkan. Bagian-bagian yang berada dibawah tanggung jawab Kepala Bagian Pabrikasi yaitu Laboratorium, Pengolahan, Pabrik Tengah, dan Puteran. Terdapat dua Kepala Bagian Pabrikasi di PG Krebet Baru, yaitu Kepala Bagian Pabrikasi Krebet Baru I dan Kepala Bagian Pabrikasi Krebet Baru II.

Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan (*Financial and Administration Manager*) bertugas menyusun rencana peredaran uang dan memantau realisasinya serta mengadakan analisis penyimpangannya, mencatat semua kegiatan keuangan perusahaan yaitu pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran. Melaksanakan pengolahan data keuangan agar dapat menghasilkan informasi keuangan bagi

pihak yang memerlukannya. Menyusun rencana anggaran belanja yang akan diusulkan kepada pihak direksi. Melaksanakan pembayaran gaji, upah, lembur dan lain-lain yang berhubungan dengan hak-hak karyawan.

Kepala Bagian SDM dan Umum bertugas membantu *General Manager* dalam bidang SDM dan umum sesuai dengan kebijakan dewan direksi dan ketentuan *General Manager*. Tugas-tugas dari Kepala Bagian SDM dan Umum diantaranya yaitu merencanakan anggaran biaya karyawan, melaksanakan penerimaan dan penempatan karyawan, mengusulkan promosi karyawan non staf, dan mengolah data penggajian karyawan.

Karyawan di PG Krebbe Baru diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu Karyawan Staf, Karyawan Pelaksana atau Non-Staf, dan Karyawan Kampanye/KKWT (Kontrak Kerja Waktu Tertentu) dan Borongan. Jumlah karyawan PG Krebbe Baru pada tahun 2014 tercatat sebanyak 600 orang, yang terdiri dari karyawan tetap pada 7 Bagian sebanyak 481 orang, tenaga borongan 102 orang dan tenaga KKWT (Kontrak Kerja Waktu Tertentu) sebanyak 17 orang.

Tabel 4.2. Komposisi Jumlah Karyawan Tetap PG Krebbe Baru

No.	BAGIAN	BERDASARKAN PENDIDIKAN								BERDASARKAN UMUR (TAHUN)						
		NON	SD	SMP	SMU	D1	D3	S1	JML	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	> 50	JML
1	SDM dan UMUM	1	2	5	21	-	1	7	37	-	-	3	10	15	9	37
2	AKUNTANSI & KEUANGAN	-	1	2	28	3	2	15	51	-	6	5	5	18	17	51
3	TANAMAN	2	2	4	51	1	-	19	79	-	6	11	24	23	15	79
4	INSTALASI KB-I	2	18	13	96	-	-	19	148	-	10	9	33	53	43	148
5	PABRIKASI KB-I	1	2	6	31	-	-	6	46	3	-	5	17	14	7	46
6	INSTALASI KB-II	3	8	13	43	-	1	6	74	-	3	10	21	21	19	74
7	PABRIKASI KB-II	1	2	9	27	-	-	7	46	1	5	3	11	13	13	46
	JUMLAH TOTAL	10	35	52	297	4	4	79	481	4	30	46	121	157	123	481

Sumber : PT PG Krebbe Baru Malang, 2014 (diolah)

Karyawan Staf adalah karyawan yang memiliki jabatan pimpinan yang terdiri atas Kepala Subseksi, Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan *General Manager*. Pengangkatan dan penempatan karyawan staf ditentukan oleh pihak PT. Rajawali Nusantara Indonesia yang berkedudukan di Jakarta. Pengangkatan karyawan staf di PG Krebbe Baru diambil dari pihak intern dan ekstern perusahaan.

Karyawan Pelaksana atau Non-Staf adalah semua karyawan yang bekerja dibawah pimpinan karyawan staf, yaitu semua karyawan yang jabatannya dibawah Kepala Subseksi. Karyawan pelaksana diangkat dan ditempatkan oleh *General Manager* dibantu oleh Kepala Bagian SDM dan Umum. Karyawan pelaksana dapat dipromosikan menjadi karyawan staf atas pertimbangan dan pengajuan *General Manager* dan Kepala Bagian SDM dan Umum.

Adapun Karyawan Kampanye/KKWT (Kontrak Kerja Waktu Tertentu) dan Borongan, adalah karyawan yang bekerja berdasarkan atas perjanjian yang telah dibuat oleh pihak perusahaan dan jangka waktu pekerjaan ditentukan Perusahaan.

Hari kerja dan jam kerja yang diberlakukan di PG Kreet Baru ditentukan berdasarkan masa giling, yaitu dalam masa giling (DMG) dan luar masa giling (LMG). Dalam masa giling (DMG), kegiatan produksi berlangsung selama 24 jam, terutama di dalam pabrik, sehingga dibutuhkan pengaturan tenaga kerja (*shift*) agar proses produksi tetap berjalan.

Pelaksanaan jam kerja adalah dengan membagi tenaga kerja menjadi tiga *shift*, yaitu pagi, siang, dan malam. Pergantian shift dilaksanakan 7 hari sekali.

- Shift Pagi : 06.00 – 14.00 WIB
- Shift Siang : 14.00 – 22.00 WIB
- Shift Malam : 22.00 – 06.00 WIB

Pada saat luar masa giling (LMG), dimana tidak berlangsungnya kegiatan produksi, maka pada masa ini kegiatan perusahaan berjalan dengan normal dengan pembagian hari dan jam kerja sebagai berikut :

- Hari Senin-Kamis : 07.00-16.00 WIB (jam istirahat 12.00-13.00)
- Hari Jumat : 07.00-16.00 WIB (jam istirahat 11.00-13.00)
- Hari Sabtu : 07.30-12.30 WIB

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Deskriptif Data Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana yang bekerja di PG Krebbe Baru, baik di bagian kantor maupun di bagian pabrik. Jumlah responden sebanyak 218 orang, dipilih dengan metode *convenience sampling*. Untuk lebih jelasnya hasil analisis data responden seperti disajikan tabel berikut.

A. Jenis Kelamin

Hasil analisis mengenai jenis kelamin responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Posisi		Jumlah Responden	%
	Pabrik	Kantor		
Laki-laki	118	88	206	94
Perempuan	1	11	12	6
Jumlah	119	99	218	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah karyawan laki-laki yaitu sebanyak 94%, responden perempuan sebanyak 6%. Hal ini sesuai dengan populasi dimana mayoritas karyawan tetap adalah laki-laki.

B. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden dibagi dalam 5 kategori, yaitu SD, SLTP, SMU/SMK, Diploma dan S1. Hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4. Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin	Posisi		Jumlah Responden	%
	Pabrik	Kantor		
SD	12	3	15	7
SLTP	21	9	30	14
SMU/SMK	78	67	145	66
Diploma (D1/D2/D3)	1	5	6	3
S1	7	15	22	10
Jumlah	119	99	218	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner

Dari tabel di atas terlihat bahwa, responden paling banyak berpendidikan SMU/SMK yaitu 66%, berikutnya berpendidikan SLTP sebanyak 14% dan yang paling sedikit berpendidikan Diploma sebanyak 3%. Hal ini sesuai dengan proporsi jumlah karyawan tetap yang ada di PG Kreet Baru dimana sebagian besar berpendidikan SMU/SMK.

C. Usia Responden

Data usia responden dibagi dalam 5 kategori sebagai berikut :

Tabel 4.5. Jumlah Responden Menurut Usia

Jenis Kelamin	Posisi		Jumlah Responden	%
	Pabrik	Kantor		
30 – 35 Tahun	7	7	14	6
36 – 40 Tahun	10	15	25	12
41 – 45 Tahun	39	20	59	27
46 – 50 Tahun	40	36	76	35
> 50 Tahun	23	21	44	20
Jumlah	119	99	218	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden paling banyak berumur antara 46 - 50 tahun sebanyak 35%, disusul umur 41 - 45 tahun sebanyak 27% dan paling sedikit berumur 30 - 35 tahun sebanyak 6%. Hal ini sesuai dengan proporsi jumlah karyawan menurut umur yang ada di PG Kreet Baru.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel kinerja, kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi akan dianalisis secara deskriptif. Secara keseluruhan pertanyaan yang diajukan kepada 30 responden setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, masing-masing berjumlah 11 butir pernyataan untuk variabel kinerja, 14 butir untuk variabel kepuasan kerja, 10 butir untuk variabel budaya kerja, 13 butir pernyataan untuk variabel kompetensi.

Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No	Butir Pernyataan	Karyawan	
		Pabrik	Kantor
1.	Karyawan mampu menyesuaikan hasil kerjanya dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.	3.31	3.93
2.	Karyawan selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya.	3.63	4.00
3.	Karyawan selalu berusaha meningkatkan mutu/kualitas hasil pekerjaannya.	3.38	3.64
4.	Hasil kerja karyawan selalu sesuai dengan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan.	3.75	3.86
5.	Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya selalu sesuai dengan waktu yang ditentukan.	4.19	3.86
6.	Karyawan selalu berusaha meningkatkan jumlah hasil pekerjaannya.	3.56	4.00
7.	Karyawan dalam bekerja selalu hadir tepat waktu.	3.25	3.64
8.	Karyawan selalu memperhatikan penampilan ditempat kerja agar terlihat rapi dan sopan.	3.38	3.71
9.	Karyawan selalu patuh terhadap aturan atau tata tertib/kode etik pegawai.	4.00	3.71
10.	Karyawan selalu berusaha memenuhi hasil pekerjaannya sesuai dengan instruksi pimpinan.	3.75	3.79
11.	Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	3.50	3.29
	Nilai Rata-rata	3.61	3.77

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Secara keseluruhan, rata-rata jawaban responden terhadap pernyataan dari variabel kinerja karyawan sebesar 3,61 untuk karyawan pabrik dan 3,77 untuk karyawan kantor. Menurut skala Likert kedua nilai tersebut tergolong baik karena mendekati nilai 4. Nilai terendah sebesar 3,25 ditemukan pada butir pernyataan 7 dimana untuk kalangan responden yang bekerja di pabrik bersikap kurang setuju, sedangkan karyawan kantor cenderung bersikap setuju (3,64) karena mendekati nilai 4. Nilai tertinggi sebesar 4,19 ditemukan pada butir pernyataan 5, dimana untuk kalangan responden yang bekerja di pabrik bersikap setuju, seperti halnya dengan responden yang bekerja di kantor yang bersikap hampir sama dengan nilai rata-rata sebesar 3,86.

Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja

No	Butir Pernyataan	Karyawan	
		Pabrik	Kantor
1.	Karyawan menyukai pekerjaan yang dilakukan.	3.93	3.94
2.	Kejujuran karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan.	3.79	3.69
3.	Karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari didasari oleh keikhlasan dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan.	3.79	3.56
4.	Karyawan melakukan pekerjaan tanpa ada yang tertunda.	3.71	3.63
5.	Karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi.	3.71	3.56
6.	Karyawan siap melakukan setiap perintah yang diberikan oleh atasan.	3.57	3.50
7.	Karyawan punya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara baik dan benar.	3.64	3.50
8.	Karyawan punya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.	3.86	3.56
9.	Karyawan melakukan pekerjaan secara teliti.	3.86	3.56
10.	Karyawan punya keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan.	3.64	3.75
	Nilai Rata-rata	3.75	3.63

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Nilai rata-rata jawaban responden terhadap butir pernyataan dari variabel budaya kerja masing-masing sebesar 3,75 untuk karyawan pabrik dan 3,63 untuk karyawan kantor. Nilai tersebut menurut skala Likert tergolong kategori baik karena mendekati nilai 4. Nilai terendah sebesar 3,50 ditemukan pada pernyataan 6 dan 7 dimana keduanya berasal dari kalangan responden karyawan kantor yang bersikap setuju terhadap butir pernyataan dimaksud. Nilai jawaban tertinggi sebesar 3,93 dan 3,94 ditemukan pada pernyataan 1, baik untuk kalangan responden karyawan pabrik dan kantor.

Tabel 4.8. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi

No	Butir Pernyataan	Karyawan	
		Pabrik	Kantor
1.	Karyawan mengetahui segala peraturan yang terkait dengan lingkup tugasnya.	3.56	3.43
2.	Karyawan mengetahui segala kegiatan teknis terkait dengan lingkup tugasnya	3.69	3.57
3.	Karyawan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar perusahaan.	3.69	3.64
4.	Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.	3.56	3.71
5.	Karyawan mampu memecahkan masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.	3.88	3.93
6.	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawabnya	3.69	3.79
7.	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas teknis pendukung yang menjadi tanggung jawabnya	3.69	3.79
8.	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab karyawan.	3.69	4.00
9.	Karyawan mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial pendukung yang menjadi tanggung jawab karyawan.	3.63	3.93
10.	Karyawan selalu percaya bahwa tugas yang dilaksanakan adalah untuk kebaikan perusahaan.	3.63	4.07
11.	Karyawan selalu percaya bahwa karyawan yang paling mengetahui lingkup pekerjaannya.	3.38	3.86
12.	Dalam melaksanakan tugas, karyawan selalu melakukan pendekatan persuasif/kekeluargaan.	3.56	3.79
13.	Karyawan mampu memotivasi pihak/orang lain untuk melaksanakan tugas masing-masing.	3.50	3.79
	Nilai Rata-rata	3.63	3.79

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Nilai rata-rata jawaban responden terhadap 13 butir pernyataan kuesioner kompetensi, masing-masing sebesar 3,63 untuk karyawan pabrik dan 3,79 untuk karyawan kantor. Nilai tersebut menurut skala Likert tergolong kategori baik karena mendekati nilai 4. Nilai terendah sebesar 3,43 ada pada pernyataan 1 yang menunjukkan kalangan responden karyawan kantor bersikap tidak setuju. Nilai tertinggi sebesar 4,07 ditemukan pada pernyataan 10 dari kalangan responden karyawan kantor yang bersikap setuju, sedangkan kalangan responden karyawan pabrik hanya sebesar 3,63 untuk butir pernyataan yang sama.

Tabel 4.9. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Butir Pernyataan	Karyawan	
		Pabrik	Kantor
1.	Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing/perusahaan lain	3.69	3.36
2.	Gaji diberikan sesuai dengan yang dikerjakan karyawan.	3.38	3.36
3.	Tunjangan yang diterima karyawan cukup memadai.	3.19	3.29
4.	Karyawan suka dengan ketentuan yang digunakan untuk promosi jabatan dalam perusahaan	3.13	2.64
5.	Promosi jarang terjadi dalam perusahaan.	4.06	3.79
6.	Rekan kerja memberikan dukungan yang cukup.	4.06	3.21
7.	Ketika meminta teman kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.	4.56	3.64
8.	Karyawan menikmati bekerja dengan teman-teman kerjanya	3.13	2.71
9.	Karyawan bekerja dengan orang yang bertanggung jawab.	3.81	3.43
10.	Atasan karyawan selalu memberikan dukungan.	3.44	3.14
11.	Atasan mempunyai motivasi kerja yang tinggi.	4.00	3.21
12.	Atasan mau mendengarkan pendapat karyawan.	3.63	3.64
13.	Pekerjaan karyawan sangat menarik.	3.69	3.79
14.	Karyawan merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan.	3.88	3.29
	Nilai Rata-rata	3.69	3.32

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Terdapat 14 pernyataan pada kuesioner kepuasan kerja, yang secara keseluruhan memberikan nilai rata-rata jawaban sebesar 3,69 untuk karyawan pabrik dan 3,32 untuk karyawan kantor. Nilai 3,69 menurut skala Likert tergolong kategori baik karena mendekati nilai 4, sedangkan nilai 3,32 tergolong cukup karena mendekati nilai 3. Nilai terendah sebesar 2,64 ada pada pernyataan 4 yang menunjukkan bahwa kalangan responden karyawan kantor bersikap kurang setuju terhadap butir pernyataan tersebut. Sebaliknya nilai tertinggi sebesar 4,56 ada pada pernyataan 7 dimana kalangan responden karyawan pabrik bersikap sangat setuju terhadap butir pernyataan dimaksud.

4.2.3. Hasil Uji Kualitas Data

A. Hasil Uji Validitas

Uji validitas untuk membuktikan valid dan tidaknya item-item pertanyaan dalam kuesioner penelitian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi *Pearson Product Moment* dan signifikansi hasil uji dua sisi koefisien korelasi pada taraf signifikansi (Sig.) 0,05 dengan bantuan program SPSS versi 22. Jika nilai Sig. < 0,05 maka item pertanyaan dinyatakan valid, dan jika Sig. > 0,05 maka item pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Untuk keperluan uji validitas item-item pertanyaan kuesioner tersebut, peneliti melakukan pre-test terhadap kuesioner masing-masing variabel penelitian kepada 30 sampel responden. Rangkuman hasil pre-test uji validitas terhadap item-item pernyataan kuesioner untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.10 sampai dengan Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0.693	0.000	Valid
2	0.642	0.000	Valid
3	0.822	0.000	Valid
4	0.710	0.000	Valid
5	0.680	0.000	Valid
6	0.707	0.000	Valid
7	0.772	0.000	Valid
8	0.703	0.000	Valid
9	0.558	0.000	Valid
10	0.741	0.000	Valid
11	0.693	0.000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja

Butir Pernyataan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0.858	0.000	Valid
2	0.885	0.000	Valid
3	0.914	0.000	Valid
4	0.795	0.000	Valid
5	0.876	0.000	Valid
6	0.804	0.000	Valid
7	0.800	0.000	Valid
8	0.899	0.000	Valid
9	0.888	0.000	Valid
10	0.839	0.000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Butir Pernyataan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0.704	0.000	Valid
2	0.762	0.000	Valid
3	0.781	0.000	Valid
4	0.910	0.000	Valid
5	0.813	0.000	Valid
6	0.840	0.000	Valid
7	0.849	0.000	Valid
8	0.792	0.000	Valid
9	0.707	0.000	Valid
10	0.713	0.000	Valid
11	0.706	0.000	Valid
12	0.589	0.001	Valid
13	0.639	0.000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Butir Pernyataan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0.652	0.000	Valid
2	0.636	0.000	Valid
3	0.478	0.008	Valid
4	0.660	0.000	Valid
5	0.541	0.002	Valid
6	0.511	0.004	Valid
7	0.469	0.009	Valid
8	0.619	0.000	Valid
9	0.581	0.001	Valid
10	0.605	0.000	Valid
11	0.793	0.000	Valid
12	0.472	0.008	Valid
13	0.468	0.009	Valid
14	0.673	0.000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Secara keseluruhan, hasil olah data pre-test terkait dengan uji validitas untuk masing-masing item pertanyaan dari masing-masing kuesioner variabel penelitian secara keseluruhan diperoleh nilai Sig. (2-tailed) < 0.05. Dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk semua variabel penelitian dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Selain uji validitas dengan metode korelasi *Pearson Product Moment*, item-item pernyataan dalam kuesioner penelitian juga diuji kesahihannya dengan menggunakan metode analisis faktor. Uji analisis faktor dilakukan berdasarkan beberapa parameter, yaitu *Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, *communalities*, *anti-image correlation*, dan *factor loading* pada *component matrix*. Hasil uji bernilai signifikan apabila telah masuk atau berada diatas nilai tertentu yang telah dijabarkan pada Bab III.

Hasil uji validitas kuesioner dengan metode analisis faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

A.1. Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan

Instrumen pengukuran kinerja karyawan disusun dalam skala Likert yang terdiri dari 11 butir pertanyaan. Uji validitas dengan analisis faktor dimaksudkan untuk mengukur kesahihan teori dan konstruk yang ada dalam alat ukur sekaligus mengelompokkan item-item pertanyaan ke dalam suatu dimensi teori atau faktor tertentu. Analisis faktor dapat juga menjelaskan tentang kontribusi butir alat ukur terhadap dimensi teori melalui muatan faktor (*loading factor*) yang disajikan dalam *component matrix*. Keluaran (*output*) *final statistic* dan *rotated component matrix* hasil uji validitas instrumen kinerja karyawan tercatat sebagai berikut :

- a) Hasil uji diperoleh nilai KMO $0.743 > 0.50$ dengan Sig. < 0.05 , sehingga seluruh data layak untuk diproses lebih lanjut.
- b) Korelasi variabel operasional yang menjelaskan konsep kinerja karyawan (Y) berkisar antara 0,689 sampai 0,081 sehingga dapat dikatakan keeratannya tergolong kurang baik karena ada yang $< 0,50$ seperti terlihat pada Lampiran.
- c) Muatan faktor instrumen kinerja karyawan berkisar antara 0,505 sampai 0,791 seperti pada kolom *communalities*. Semua butir pertanyaan dalam instrumen kinerja bermuatan faktor $> 0,50$ sehingga dapat dipertahankan.
- d) Nilai *Eigenvalues* yang menunjukkan besaran sumbangan (muatan faktor) tiap faktor disyaratkan $> 1,0$. Terdapat 2 *component* yang memiliki nilai > 1 dengan nilai kumulatif sebesar 62,762% artinya kedua faktor (*component*) tersebut mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 62,762%. Besaran sumbangan ini tergolong cukup, sehingga konsep kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh seluruh butir-butir pertanyaan yang ada.
- e) Setelah dilakukan rotasi faktor, butir-butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan mengelompok dalam 2 faktor (*component*) yang seluruhnya dapat dipertahankan karena mempunyai muatan faktor $> 0,50$. Besaran nilai korelasi masing-masing faktor dapat dilihat pada kolom *rotated component matrix*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggota faktor 1 : Y1, Y6, Y3, Y7, Y2, dan Y4, sedangkan anggota faktor 2 adalah : Y9, Y10, Y5, Y11, dan Y8.

Selengkapnya hasil uji validitas instrumen kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut dan pada Lampiran 1.6.

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

Item	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Signifikansi Bartlett's Test of Sphericity	Communalities	Anti-image Correlation	Rotated Component Matrix		
					Item	Comp.1	Comp.2
Y_1	0.743	0.000	0.791	0.651	Y_1	0.889	0.020
Y_2			0.512	0.751	Y_6	0.776	0.191
Y_3			0.758	0.871	Y_3	0.769	0.409
Y_4			0.554	0.632	Y_7	0.752	0.309
Y_5			0.608	0.747	Y_2	0.665	0.201
Y_6			0.638	0.645	Y_4	0.623	0.408
Y_7			0.661	0.842	Y_9	0.009	0.810
Y_8			0.543	0.735	Y_10	0.270	0.802
Y_9			0.656	0.696	Y_5	0.272	0.731
Y_10			0.716	0.803	Y_11	0.334	0.620
Y_11			0.505	0.845	Y_8	0.510	0.532

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

A.2. Uji Validitas Instrumen Budaya Kerja

Instrumen variabel budaya kerja diukur dengan skala Likert dan terdiri atas 10 butir pertanyaan. Prosedur uji validitas menggunakan analisis faktor yang ditempuh sama dengan uji validitas instrumen kinerja karyawan di atas. Hasil pengujian tercatat sebagai berikut :

- Hasil uji diperoleh nilai KMO $0.856 > 0.50$ dengan Sig. < 0.05 , sehingga seluruh data layak untuk diproses lebih lanjut.
- Korelasi variabel operasional yang menjelaskan konsep budaya kerja (X1) berkisar antara 0,874 sampai 0,526 yang tergolong baik karena $> 0,50$.
- Muatan faktor instrumen budaya kerja berkisar antara 0,611 sampai 0,829 seperti pada kolom *communalities*. Semua butir pertanyaan dalam instrumen budaya kerja bermuatan faktor $> 0,50$ sehingga dapat dipertahankan.
- Nilai *Eigenvalues* yang menunjukkan besaran sumbangan (muatan faktor) tiap faktor disyaratkan $> 1,0$. Terdapat 1 *component* yang memiliki nilai > 1 dengan nilai kumulatif sebesar 73,641% artinya 1 faktor (*component*) tersebut mampu menjelaskan variabel budaya kerja sebesar 73,641%. Besaran sumbangan ini

tergolong cukup tinggi, sehingga konsep budaya kerja mampu dijelaskan oleh seluruh butir-butir pertanyaan yang ada.

- e) Berdasarkan hasil analisis faktor, butir-butir pertanyaan pada variabel budaya kerja hanya mengelompok dalam 1 faktor (*component*) yang seluruhnya dapat dipertahankan karena mempunyai muatan faktor $> 0,50$. Besaran nilai korelasi masing-masing faktor dapat dilihat pada kolom *component matrix*.

Selengkapnya hasil uji validitas instrumen budaya kerja dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut dan pada Lampiran 1.6.

Tabel 4.15. Hasil Analisis Faktor Variabel Budaya Kerja (X1)

Item	Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	Signifikansi Bartlett's Test of Sphericity	Communalities	Anti-image Correlation	Component Matrix	
					Item	Comp. 1
X1_1	0.856	0.000	0.697	0.890	X1_8	0.910
X1_2			0.753	0.865	X1_3	0.900
X1_3			0.811	0.885	X1_5	0.894
X1_4			0.611	0.846	X1_9	0.887
X1_5			0.799	0.872	X1_2	0.868
X1_6			0.688	0.763	X1_10	0.840
X1_7			0.683	0.794	X1_1	0.835
X1_8			0.829	0.877	X1_6	0.829
X1_9			0.788	0.859	X1_7	0.827
X1_10			0.706	0.922	X1_4	0.782

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

A.3. Uji Validitas Instrumen Kompetensi

Instrumen variabel kompetensi diukur dengan skala Likert dan terdiri atas 13 butir pertanyaan. Prosedur uji validitas menggunakan analisis faktor yang ditempuh, sama dengan uji validitas instrumen kinerja karyawan di atas. Hasil pengujian tercatat sebagai berikut :

- f) Hasil uji diperoleh nilai KMO $0.718 > 0.50$ dengan Sig. < 0.05 , sehingga seluruh data layak untuk diproses lebih lanjut.
- g) Korelasi variabel operasional yang menjelaskan konsep kompetensi (X2) berkisar antara 0,670 sampai 0,283 yang keeratannya tergolong kurang baik.

- h) Muatan faktor instrumen kompetensi berkisar antara 0,597 sampai 0,919 seperti pada kolom *communalities*. Semua butir pertanyaan dalam instrumen kompetensi bermuatan faktor $> 0,50$ sehingga dapat dipertahankan.
- i) Nilai *Eigenvalues* yang menunjukkan besaran sumbangan (muatan faktor) tiap faktor disyaratkan $> 1,0$. Terdapat 3 *component* yang memiliki nilai > 1 dengan nilai kumulatif sebesar 81,852% artinya 3 faktor (*component*) tersebut mampu menjelaskan variabel kompetensi sebesar 81,852%. Besaran sumbangan ini tergolong cukup tinggi, sehingga konsep kompetensi mampu dijelaskan oleh seluruh butir-butir pertanyaan yang ada.
- j) Setelah dilakukan rotasi faktor, butir-butir pertanyaan pada variabel kompetensi mengelompok dalam 3 faktor (*component*) yang seluruhnya dapat dipertahankan karena mempunyai muatan faktor $> 0,50$. Dapat disimpulkan bahwa anggota faktor 1 : X2.3, X2.5, X2.2, X2.4, X2.1, anggota faktor 2 : X2.8, X2.6, X2.7, X2.9, 2.10, dan anggota faktor 3 : X2.12, X2.13, dan X2.11. Selengkapnya hasil uji validitas instrumen kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut dan pada Lampiran 1.6.

Tabel 4.16. Hasil Analisis Faktor Variabel Kompetensi (X2)

Item	Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	Signifikansi Bartlett's Test of Sphericity	Communalities	Anti-image Correlation	Rotated Component Matrix			
					Item	1	2	3
X2_1	0.718	0.000	0.597	0.818	X2_3	.905	.139	.199
X2_2			0.809	0.674	X2_5	.868	.319	.084
X2_3			0.879	0.704	X2_2	.856	.133	.243
X2_4			0.863	0.841	X2_4	.761	.447	.289
X2_5			0.862	0.784	X2_1	.690	.330	.107
X2_6			0.843	0.715	X2_8	.329	.886	.087
X2_7			0.849	0.757	X2_6	.532	.743	.090
X2_8			0.901	0.806	X2_7	.558	.726	.103
X2_9			0.680	0.671	X2_9	.191	.722	.348
X2_10			0.767	0.860	X2_10	.092	.705	.512
X2_11			0.782	0.677	X2_12	.188	.098	.935
X2_12			0.919	0.519	X2_13	.242	.145	.901
X2_13			0.891	0.534	X2_11	.142	.497	.718

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Tabel 4.17. Hasil Analisis Faktor Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Item	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Signifikansi Bartlett's Test of Sphericity	Communalities	Anti-image Correlation	Rotated Component Matrix			
					Item	1	2	3
X3_1	0.749	0.000	0.590	0.812	X3_10	.844	-.076	.204
X3_2			0.683	0.792	X3_2	.811	.100	.125
X3_3			0.648	0.652	X3_4	.763	.180	.120
X3_4			0.629	0.796	X3_3	.740	.219	-.230
X3_5			0.566	0.749	X3_8	.722	-.094	.367
X3_6			0.507	0.634	X3_13	-.080	.891	.054
X3_7			0.705	0.675	X3_12	.122	.821	-.092
X3_8			0.665	0.752	X3_14	.145	.647	.444
X3_9			0.654	0.675	X3_9	-.053	.639	.492
X3_10			0.761	0.776	X3_1	.450	.614	.100
X3_11			0.760	0.822	X3_7	.028	-.034	.839
X3_12			0.697	0.735	X3_5	.123	.131	.730
X3_13			0.802	0.710	X3_6	.142	.072	.694
X3_14			0.637	0.823	X3_11	.248	.488	.678

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

A.4. Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Instrumen variabel kepuasan kerja diukur dengan skala Likert dan terdiri atas 14 butir pertanyaan. Prosedur uji validitas menggunakan analisis faktor yang ditempuh, sama dengan uji validitas instrumen kinerja karyawan di atas. Hasil pengujian tercatat sebagai berikut :

- k) Hasil uji diperoleh nilai KMO $0.749 > 0.50$ dengan Sig. < 0.05 , sehingga seluruh data layak untuk diproses lebih lanjut.
- l) Korelasi variabel operasional yang menjelaskan konsep kepuasan kerja (X3) berkisar antara 0,524 sampai 0,180 yang tergolong kurang baik.
- m) Muatan faktor instrumen kepuasan kerja berkisar antara 0,507 sampai 0,802 seperti pada kolom *communalities*. Semua butir pertanyaan dalam instrumen kepuasan kerja bermuatan faktor $> 0,50$ sehingga dapat dipertahankan.
- n) Nilai *Eigenvalues* yang menunjukkan besaran sumbangan (muatan faktor) tiap faktor disyaratkan $> 1,0$. Terdapat 3 *component* yang memiliki nilai > 1 dengan nilai kumulatif sebesar 66,448% artinya 3 faktor (*component*) tersebut mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 66,448%. Besaran sumbangan ini

tergolong cukup, sehingga konsep kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh seluruh butir-butir pertanyaan yang ada.

- o) Setelah dilakukan rotasi faktor, butir-butir pertanyaan pada variabel kepuasan kerja mengelompok dalam 3 faktor (*component*) yang seluruhnya dapat dipertahankan karena mempunyai muatan faktor $> 0,50$. Besaran nilai korelasi masing-masing faktor dapat dilihat pada kolom *rotated component matrix*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggota faktor 1 : X3.10, X3.2, X3.4, X3.3, X3.8, anggota faktor 2 : X3.13, X3.12, X3.14, X3.9, X3.1 dan anggota faktor 3 : X3.7, X3.5, X3.6, dan X3.11.

Selengkapnya hasil uji validitas instrumen kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.17 tersebut di atas dan pada Lampiran 1.6.

B. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur dapat menunjukkan dapat dipercaya atau tidak, serta untuk mengukur sejauh mana tingkat konsistensi alat ukur penelitian dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Uji ini dilakukan dengan menghitung koefisien alpha (α) menggunakan bantuan program SPSS versi 22. Uji reliabilitas ini merupakan kelanjutan dari uji validitas terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid.

Kriteria apakah alat pengukur (instrumen) penelitian dinyatakan reliabel atau tidak ditentukan berdasarkan perolehan nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilainya lebih besar dari 0,6 atau bahkan makin mendekati nilai 1,0 maka, instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 4.18. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Instrumen Pengukuran	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah Item Pernyataan
1.	Kinerja	0.892	11
2.	Budaya Kerja	0.954	10
3.	Kompetensi	0.937	13
4.	Kepuasan Kerja	0.848	14

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

Dengan hasil uji tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa alat ukur pada variabel kinerja, budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja sangat reliabel berdasarkan batasan pada interval pengukuran reliabilitas.

C. Hasil Uji Asumsi Klasik

C.1. Uji Multikolinearitas

Tujuan uji multikolinearitas adalah untuk mengetahui apakah ditemukan korelasi antar variabel bebas, apakah terjadi multikolinearitas atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mengetahui hal itu, maka dapat dilihat dari seberapa besar koefisien korelasi antar variabel bebas yang diteliti seperti disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.19. Estimasi Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Kerja	.711	1.406
Kompetensi	.692	1.446
Kepuasan Kerja	.854	1.171
Karyawan Kantor	.825	1.212

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 22.0

Suatu variabel dikatakan tidak terjadi multikolinearitas jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10, angka ini dapat dilihat pada tabel di atas. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa model tidak terdapat (tidak terjadi) multikolinearitas antar variabel independen karena seluruh nilai VIF < 10.

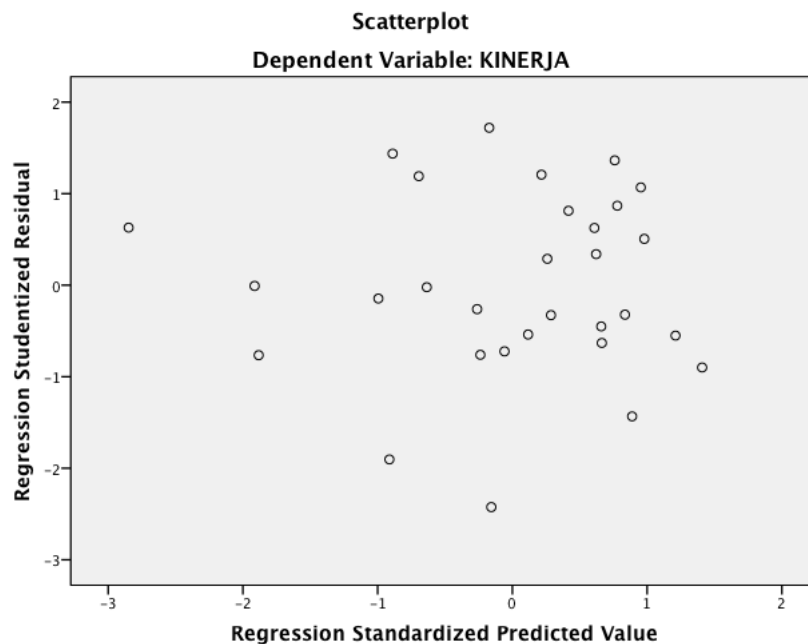
C.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas¹³¹.

¹³¹ Ghozali, Imam, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, hal. 105

Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memplotkan grafik antara SRESID dengan ZPRED pada program SPSS seperti disajikan pada Gambar 4.1 berikut.

Dari grafik pada Gambar 4.1 terlihat titik-titik menyebar secara acak (*random*) baik di atas maupun di bawah angka 0 sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar secara merata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.



Gambar 4.1. Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel

4.2.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

A. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah tingkat ketepatan yang paling baik (*goodness of fit*) yaitu persentase variasi Y (kinerja karyawan) yang dijelaskan oleh variasi

X_1 (budaya kerja), X_2 (kompetensi), X_3 (kepuasan kerja), dan D (karyawan kantor). Nilai koefisien determinasi (*R Square* atau R^2) yang diperoleh dari tabel *output model summary* hasil analisis program SPSS 22 adalah sebesar 0.801 yang mencerminkan besarnya persentase variasi Y (kinerja karyawan) yang dijelaskan oleh variasi X_1 (budaya kerja), X_2 (kompetensi), X_3 (kepuasan kerja), dan D (karyawan kantor) dalam model regresi adalah sebesar 80,10%, sedangkan sisanya sebanyak 19,90% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, misalnya motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan, kompensasi, pendidikan dan pelatihan.

B. Koefisien Regresi

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 22 seperti tampak pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20. Hasil Estimasi Koefisien Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.437	.162		2.704	.007
Budaya_Kerja	.548	.030	.727	18.477	.000
Kompetensi	.242	.045	.213	5.413	.000
Kepuasan_Kerja	.091	.033	.088	2.792	.006
Karyawan Kantor	.032	.032	.031	1.008	.315

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 22.0

Dari Tabel 4.20 dapat diketahui nilai koefisien regresi dan koefisien Beta untuk setiap variabel bebas kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi, serta karyawan kantor. Untuk variabel budaya kerja koefisien regresinya sebesar 0.548, variabel kompetensi koefisien regresinya sebesar 0.242, variabel kepuasan kerja koefisien regresinya sebesar 0.091, dan untuk variabel karyawan kantor koefisien regresinya 0,032. Ketiga variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dimana *p-value* (Sig.) masing-masing variabel bebas memiliki nilai Sig. < 0.05, sebaliknya variabel karyawan kantor mempunyai Sig. > 0.05.

Hasil analisis tersebut di atas berarti hipotesis penelitian yang menyatakan “*Diduga variabel budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan*” diterima.

Untuk menjawab hipotesis penelitian yang kedua “*Diduga terdapat tingkat kepentingan yang berbeda antara variabel kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi dalam mempengaruhi variabel kinerja karyawan*”, peneliti melihat nilai *Beta Coefficients* pada Tabel 4.20 di atas. Dari hasil estimasi tersebut diketahui bahwa variabel budaya kerja paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai Beta (*Standardized Coefficients*) sebesar 0.727. Hal ini dimungkinkan terjadi karena perusahaan telah memiliki budaya organisasi yang berorientasi pada semangat memberikan yang terbaik serta peningkatan yang terus-menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya kerja perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan dalam bekerja, yang bisa berujung inovasi yang dihargai tinggi, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, dan juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Variabel yang paling berpengaruh berikutnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel kompetensi dengan nilai Beta sebesar 0.213. Untuk mencapai visi dan misinya, perusahaan telah menetapkan indikator kinerja pengembangan sumber daya manusia sebagai tolok ukur tahap-tahap pencapaiannya yang meliputi tingkat produktivitas, kepuasan kerja dan kaderisasi guna menjaga keberlangsungan perusahaan. Pengembangan SDM perusahaan dilakukan antara lain melalui pengembangan SDM berbasis kompetensi disamping peningkatan moral dan motivasi pada tingkat yang dinamis.

Dari hasil analisis tersebut di atas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,437 + 0.091 X1 + 0.548 X2 + 0.242 X3 + 0.032 D$$

Angka + (positif) pada konstanta kolom B *Unstandardized Coefficients*, menunjukkan bahwa bila ada penambahan pada variabel independen (budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja), maka akan mengakibatkan penambahan pada variabel dependen (kinerja karyawan) atau kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja.

Nilai konstanta sebesar 0.437 menunjukkan nilai murni variabel kinerja karyawan tanpa dipengaruhi variabel budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja. Konstanta sebesar 0.437 juga menyatakan bahwa jika tidak ada variabel budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.437.

Hasil persamaan regresi terlihat bahwa nilai regresi budaya kerja (X1) 0.548 dengan nilai probabilitas (Sig) 0.000 yang berarti signifikan karena Sig. < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi positif yang dihasilkan variabel budaya kerja, yaitu jika budaya kerja naik sebesar 1 poin, maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan sebesar nilai regresi (0.548). Sebaliknya jika budaya kerja turun sebesar 1 poin, maka kinerja karyawan diprediksi mengalami penurunan sebesar nilai regresi (0.548) dengan anggapan X2 dan X3 tetap.

Hasil persamaan regresi terlihat bahwa nilai regresi kompetensi (X2) 0.242 dengan nilai probabilitas (Sig) 0.000 < 0.05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi positif yang dihasilkan variabel kompetensi, yaitu jika kompetensi naik sebesar 1 poin, maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar nilai regresi (0.242). Dan sebaliknya, jika kompetensi turun sebesar 1 poin, maka kinerja karyawan diprediksi mengalami penurunan sebesar nilai regresi (0.242) dengan anggapan X1 dan X3 tetap.

Hasil persamaan regresi terlihat bahwa nilai regresi kepuasan kerja (X3) 0.091 dengan nilai probabilitas (Sig) 0.006 yang berarti signifikan karena Sig.<0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi positif yang dihasilkan variabel kepuasan kerja, yaitu jika kepuasan kerja naik sebesar 1 poin, maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar nilai regresi (0.091). Dan jika kepuasan kerja turun sebesar 1 poin, maka kinerja karyawan diprediksi mengalami penurunan sebesar (0.091) dengan anggapan X1 dan X2 tetap.

Hasil persamaan regresi terlihat bahwa variabel karyawan kantor (D) 0.032 dengan nilai probabilitas (Sig) $0.315 > 0.05$ yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat kontribusi yang dihasilkan variabel ini. Karena variabel karyawan kantor tidak signifikan maka, secara statistik tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kinerja karyawan yang bekerja di kantor dengan kinerja karyawan yang bekerja di pabrik. Perbandingan nilai statistik masing-masing variabel penelitian antara karyawan di pabrik dan di kantor seperti disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.21. Perbandingan Variabel Antara Karyawan Pabrik dan Kantor

Variabel	Pabrik	Kantor	Selisih	Sig.
Kinerja Karyawan	3.684	3.658	0.026	0.711
Budaya Kerja	3.694	3.642	0.052	0.581
Kompetensi	3.713	3.650	0.063	0.308
Kepuasan Kerja	3.547	3.382	0.165	0.015

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 22.0

4.2.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, baik yang bekerja di kantor maupun di pabrik menurut Skala Likert tergolong baik. Nilai yang sangat baik pada item-item indikator budaya kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan perlu untuk dipertahankan, namun selain itu pada item-item indikator tersebut terdapat juga nilai yang perlu ditingkatkan sehingga menjadi lebih baik.

Hasil analisa kuantitatif yang didapat adalah budaya kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi faktor keberadaan tempat kerja karyawan (di kantor dan di pabrik) dari hasil analisis menunjukkan tidak adanya perbedaan pengaruh variable-variabel bebas penelitian terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh budaya kerja dibanding dengan kompetensi dan kepuasan kerja.

Budaya kerja mempunyai pengaruh yang dominan, karena perusahaan ingin mempunyai karyawan yang memiliki semangat memberikan yang terbaik serta peningkatan yang terus-menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Pentingnya budaya kerja dalam mendukung keberhasilan perusahaan menurut Newstrom dan Davis (2004), budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya kerja membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Hasil penelitian Kotter dan Heskett (dalam Triguno, 2004) menyimpulkan betapapun kuatnya budaya dan cocok untuk situasi atau lingkungannya tetapi tidak untuk situasi lainnya. Sehingga diperlukan dimensi lain yaitu ketepatan dan kecocokan. Budaya kerja yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan. Sehingga menurut Kotter dan Heskett hanya budaya kerja yang mendukung satuan kerja atau organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami Asmarani (2007), yang menyatakan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan antara lain melalui pemenuhan kepuasan kerja dan penerapan budaya kerja. Demikian halnya hasil penelitian Tri Susanto (2012), membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi ini pada dasarnya menekankan bahwa perusahaan harus dapat mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang kerjanya. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan Didik Hadiyatno (2012) membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut membawa implikasi secara teoritik bahwa kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai motivator bagi karyawan, demikian pula halnya dengan peningkatan kemampuan kompetensi yang dimiliki

oleh karyawan dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik sesuai dengan tujuan individu dan tujuan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pengaruh kepuasan kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, baik yang bekerja di kantor maupun di pabrik (Sig. > 0,05). Hal ini erat kaitannya dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan oleh perusahaan. Pabrik Gula Krebbe Baru Malang pada setiap akhir tahun secara rutin mengadakan penilaian kinerja karyawan. Bagi karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan, promosi jabatan dan kenaikan gaji. Sistem penilaian prestasi/kinerja karyawan yang digunakan adalah Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang ditetapkan oleh induk perusahaan yaitu PT. Rajawali Nusantara I yang berkedudukan di Surabaya. Tujuan penerapan SMK tersebut adalah untuk meningkatkan produktifitas pada satu sisi dan pengembangan individu karyawan pada sisi lain. Indikator kinerja kunci yang dinilai meliputi aspek tugas dan target kerja, perilaku kerja dan aspek manajerial.

Tidak adanya perbedaan pengaruh pada kinerja karyawan di pabrik dan di kantor diduga karena sistem penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan. Sistem penilaian kinerja yang baik seharusnya mampu menghasilkan output/informasi yang obyektif, yang mampu menggambarkan kondisi sebenarnya, kesesuaian dengan beban kerja dan ukuran hasil pekerjaan dari masing-masing karyawan. Evaluasi terhadap kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, tujuannya tidak lain dan tidak bukan adalah untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan, adakah yang perlu diperbaiki dari karyawan tersebut, dan apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan kinerja karyawan tersebut. Untuk menjamin obyektivitas hasil penilaian maka diperlukan metode penilaian yang mengedepankan kualitas hasil penilaian dengan meminimalisir terjadinya subyektifitas penilaian dengan cara melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan dalam proses penilaian tersebut, misalkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode umpan balik 360° sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab II.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan faktor-faktor tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Tendensi ini berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama terbukti kebenarannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, tinggi rendahnya budaya kerja, tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan SPSS memperlihatkan bahwa faktor budaya kerja mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kompetensi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan PG Krebet Baru Malang. Variabel budaya kerja lebih berpengaruh dimungkinkan karena penerapan aspek-aspek didalamnya sangat mendukung dalam peningkatan kinerja para karyawan. Sedangkan faktor kompetensi yang memberikan pengaruh yang relatif lebih rendah terhadap kinerja karyawan dibanding faktor budaya kerja menunjukkan bahwa faktor kompetensi akan dapat lebih mempengaruhi kinerja karyawan jika dilakukan upaya-upaya nyata dari perusahaan untuk mengembangkan kompetensi karyawannya agar berkinerja unggul dan efektif dalam bekerja. Sementara faktor kepuasan kerja lebih sebagai faktor pemberi motivasi atau semangat kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian, ketiga faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling mendukung dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Ketiga variabel memiliki pengaruh sebesar 80,1% kepada tinggi rendahnya kinerja karyawan dan sisanya sebesar 19,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Variabel karyawan kantor yang merupakan variabel *dummy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sig. > 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa secara statistik tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kinerja karyawan yang bekerja di pabrik dengan kinerja karyawan yang bekerja di kantor. Tidak adanya perbedaan nyata antara pengaruh budaya kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang bekerja di pabrik dengan karyawan yang bekerja di kantor diduga karena perusahaan menggunakan sistem penilaian kinerja yang sama, baik untuk karyawan pabrik maupun karyawan kantor. Dalam kenyataannya terdapat perbedaan pada aspek beban kerja dan keluaran hasil kerja serta jam kerja antara karyawan pabrik dan karyawan kantor, terutama pada saat masa giling.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, selanjutnya diikuti oleh kompetensi dan kepuasan kerja. Budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan belum sepenuhnya dijalankan oleh seluruh karyawan PG Krebet Baru dengan baik dan teratur, sehingga produktifitas perusahaan belum berjalan secara efektif dan optimal. Dengan semakin baik budaya kerja yang dijalankan oleh seluruh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi budaya kerja diterapkan oleh para karyawan khususnya dalam hal kepatuhan terhadap perintah atasan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar maka, secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang sudah ada kedalam budaya kerja nyata disamping meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja karyawan, karena faktor-faktor tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pertama perusahaan perlu memperhatikan implementasi dari budaya organisasi agar karyawan dalam bekerja selalu berorientasi pada semangat memberikan yang terbaik serta meningkatkan

komitmenya secara terus-menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Kedua peningkatan kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik sesuai dengan tujuan individu dan tujuan perusahaan melalui program pelatihan. Ketiga perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menjamin agar semua harapan karyawan dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya karena kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya, serta melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan penilaian kinerja karyawan, baik di kantor maupun di pabrik secara teratur.

2. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, manajemen sudah seharusnya menerapkan sistem pemantauan capaian indikator kinerja pengembangan sumber daya manusia yang ada sebagai tolok ukur pencapaian tingkat produktivitas, kepuasan kerja dan kaderisasi karyawan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Selain itu pola hubungan antar sesama rekan kerja dan antara karyawan dengan pimpinan perlu diperhatikan karena hal tersebut dapat memperlancar dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.
3. Untuk penelitian lebih lanjut perlu memasukkan variabel-variabel lain termasuk diantaranya adalah motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan dan pelatihan, agar diperoleh suatu gambaran yang lebih komprehensif terhadap variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman, 2009, *Performance Management Second Edition*, Pearson International Edition, New Jersey
- Algifary, 2000, *Analisis Regresi - Teori, Kasus dan Solusi Edisi 2*, BPFE UGM, Yogyakarta
- Asmarani, Utami, 2007, *Tesis: Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bidang Rekam Medik Rumah Sakit Kanker Dharmais Jakarta*, Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta
- Azwar, Saifuddin, 2004, *Metodologi Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Baron, R.A. and J. Greenberg, 2003, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, New Jersey, USA
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2.
- Byars, L. L., and L. W. Rue, 2005, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York
- Cohrs, J. Christopher, Andrea E. Abele, dan Dorothea E. Dette, 2006, *“Integrating Situational and Dispositional Determinants Of Job Satisfaction: Findings From Three Samples Of Professionals”*, The Journal Of Psychology
- Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja*, Penerbit Pustaka Pelajar, Jakarta
- Djokosantoso, Moeljono, 2004, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Dongoran, J., 2006, *Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*, Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol. XVI. No. 1
- Donovan, J. J., 2001, *Work motivation: The Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage Publications, London
- Feist, Jess dan Gregory J. Feist, 2008, *Theories of Personality*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

- Ghozali, Imam, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., 2003, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Revisi (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Gurajati, Damodar N., 2006, *Dasar-Dasar Ekonometrika Edisi Ketiga Jilid 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, M., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Indonesia Jakarta
- Heriyanti, Dewita, 2007, *Tesis : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening* (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang), Universitas Diponegoro, Semarang
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2001, *Manajemen (Terjemahan: Antarksa et all)*, Erlangga, Jakarta
- Irawan, Prasetya, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA-LAN, Jakarta
- Ivancevich, John M., 2005, *Human Resource Management 8th Edition*, Richard D. Irwin Inc., USA
- Jürges, Hendrik, 2003, "Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers", *Labour Journal*, Vol. 17 (4) 489-518
- Kerlinger, Fred N., 2006, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University, Yogyakarta
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key Concepts Skills and Best Practice*, Mc Graw-Hill, New York
- Kotter, J. P. dan J. L. Heskett, 2006, *Corporate Culture and Performance*, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Littlejohn, Stephen W., 2008, *Theories of Human Communication 9th ed.*, Wadsworth Publisher Com., New York
- Lund, Daulatram B., 2003, "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No.3

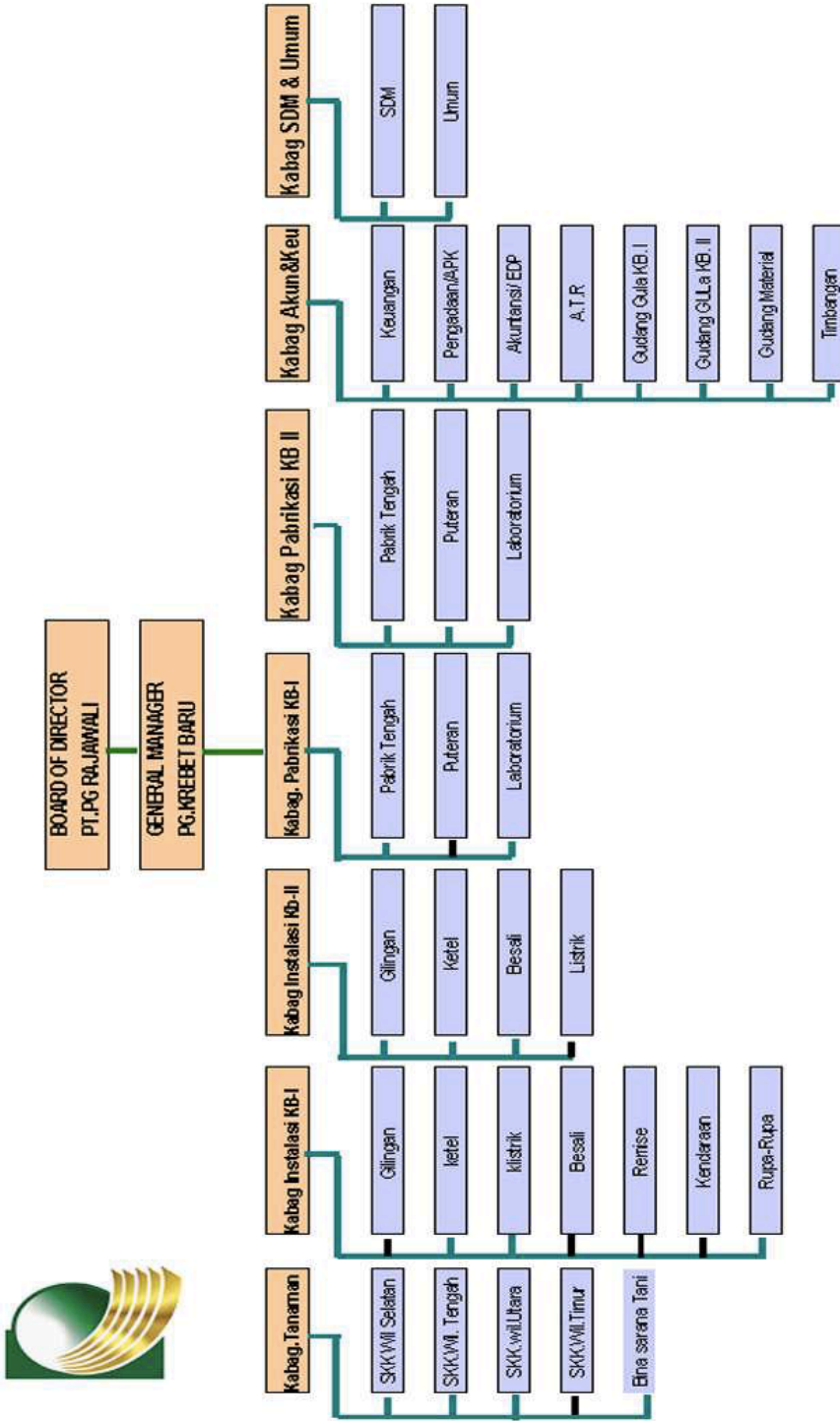
- Luthans, Frederick, 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura
- Malhotra, Naresh K., 2007, *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan (Edisi Keempat)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- _____, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Mas`ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, Robert L., and Jackson, John H., 2011, *Human Resource Management 10th Edition*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Moeheriono, 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Organisasi Edisi 2*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Nelson, D.L., and J.C., Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America
- Nimalathan, B., 2010, *Job Satisfaction and Employees Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jafna Peninsula, Srilanka*, University of Craiova
- Noe, R. A., et all, 2006, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York
- Osborn, D. dan Peter P., 2000, *Memangkas Birokrasi*, Edisi Revisi, PPM, Jakarta
- Palan, R., 2007, *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Cetakan Pertama, Edisi Bahasa Indonesia, PPM, Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja
- Poespowardojo, Soerjanto, 1985, *Strategi Kebudayaan*, PT. Gramedia, Jakarta

- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, 2003, *Manajemen Personalia Edisi 2*, BPFE UGM, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- _____, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S. P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2007, *Manajemen (Terjemahan) Edisi Kedelapan Jilid Satu*, PT. Indeks, Jakarta
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2008, *Perilaku Organisasi (Terjemahan) Edisi Keduabelas Buku Dua*, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Rohimah, Siti, 2013, *Tesis : Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan SMA Islamic Village Karawaci Tangerang*, Universitas Esa Unggul, Jakarta
- Ruky, Achmad S., 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Untuk Bisnis, Buku 1 dan 2, Edisi Terjemahan*, Salemba Empat, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2014, *SPSS 22 from Essential to Expert Skills*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sasongko, Arifin Heru, 2010, *Tesis : Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri*, Universitas Esa Unggul, Jakarta
- Schein, Edgar H., 2009, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung
- Sekaran, Uma, and Bougie, Robert, 2010, *Research Methods for Business*, John Wiley and Sons, Inc, Southern Illionis University at Carbondale
- Simanjuntak, Payaman J., 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta

- Sinamo, Jansen H., 2002, *Etos Kerja 21: Etos Kerja Profesional di Era Digital Global Edisi 1*, Institut Darma Mahardika, Jakarta
- Smith, I., and Waldron, L., 2002, *Performance Appraisal: Questions and Answers*, Occasional Papers 9, Australian Publishing Service. Canberra
- Sofa, F., 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Ed 1*, Airlangga University Press, Surabaya
- Soon Hee Kim, 2002, *Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership*, Public Administration Review. Vol. 62, No.2
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sugiyono, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Jakarta, hal 10
- Sulaksono, Agus, 2002, *Pengantar Organisasi dan Manajemen*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Negeri Surakarta
- Sunyoto, Danang, 2012, *Sumber Daya Manusia*, CAPS, Jakarta
- Susanto, Tri, 2012, *Tesis : Analisis Kinerja Karyawan Bagian Operasional yang dipengaruhi perubahan Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi pada PT. GAC Logistik*, Program Studi Manajemen Universitas Bakrie, Jakarta
- Sutermeister, Robert A., 2001, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Tjutju, dan Suwatno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alvabeta, Bandung
- Triguno, 2004, *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Edisi 6, PT. Golden Terayon Press, Jakarta
- Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung
- West, Michael A., 2000, *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Edisi 1, Kanisius, Yogyakarta
- Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja Edisi 3*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Zuchri, Abdussamad, 2011, *Pelayanan Publik*, PT Pustaka Press, Jakarta
- Zwell, Michael, 2000, *Creating a Culture of Competence*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

LAMPIRAN

Struktur Organisasi PT.PG Krebet Baru Malang



Karyawan Pelaksana

Terdiri dari :

- Karyawan Tetap
- Karyawan kampanye/Musiman
- Karyawan Borongan



DAFTAR NAMA PIMPINAN
PABRIK GULA (PG) KREBET BARU MALANG (2014)

No.	Jabatan	Nama
1.	DIREKTUR UTAMA PT. RNI	Ismed Hasan Putro
2.	GENERAL MANAGER	Audry H. Jolly Lopian
3.	QUALITY CONTROL MANAGER	Adang Suhendar
4.	KABAG. TANAMAN	Sulham Suhud
	a. SKK Wilayah Selatan	Aziz Romdoni
	b. SKK Wilayah Tengah	AF Salim
	c. SKK Wilayah Utara	Agus Zakariyah
	d. SKK Wilayah Timur	Anis
	e. Bina Sarana Tani	Kasiyanto
	f. Tebang dan Angkut	Mustofa
	g. Mekanisasi	Amin Kuncoro
5.	KABAG. INSTALASI KB-I	Ir. Utoyo, MT
	a. Gilingan	Ali Ansori
	b. Ketel	M. Giri Prabowo
	c. Listrik	Dulrokhim
	d. Besali	Ali Ansori
6.	KABAG. INSTALASI KB-II	Hermansyah
	a. Gilingan	Saiful
	b. Ketel	Riska
	c. Listrik	Kusnanto
7.	KABAG. PABRIKASI KB-I	Agus Cahaya, ST
	a. Pabrik Tengah	Robby Nugroho
	b. Puteran	Djoko Dwi Waluyo
8.	KABAG. PABRIKASI KB-II	Arief Budiman
	a. Pabrik Tengah	Ismanto
	b. Puteran	Deni
9.	KABAG. AKUNTASI & KEUANGAN	Sena Hadi Prabowo
	a. Keuangan	Wawan
	b. APK	Sonata Agung
	c. Akuntansi / EDP	Ananda, SE
	d. ATR	Edi Rudianto
	e. Gudang Gula KB - I	Nurul
	f. Gudang Gula KB - II	Misrianto
	g. Gudang Material	Joko Susetya
	h. Timbangan	Gendro Arianto
10.	KABAG. SDM & UMUM	Purwantoro
	a. Umum dan Kendaraan	Budi Santoso
	b. Rupa-rupa	Saiful Rahmadi
	c. Pengadaan	Dimas

Tabel L.1. Jumlah Sampel Berdasarkan Jumlah Populasi *

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

*) Krejcie dan Morgan (1970) dalam Uma Sekaran and R. Bougie (2010)

Tabel L.2. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

		Correlations											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	TOT_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.647**	.640**	.338	.228	.607**	.689**	.423	.081	.340	.375	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.068	.226	.000	.000	.020	.671	.066	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.647**	1	.495**	.408	.404	.428	.399	.382	.281	.292	.301	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.025	.027	.018	.029	.037	.133	.117	.106	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.640**	.495**	1	.628**	.450	.605**	.639**	.767**	.282	.570**	.411	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.000	.013	.000	.000	.000	.131	.001	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.338	.408	.628**	1	.608**	.716**	.512**	.514*	.306	.318	.327	.710**
	Sig. (2-tailed)	.068	.025	.000		.000	.000	.004	.004	.100	.087	.077	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.228	.404*	.450	.608**	1	.322	.394	.403	.474**	.520**	.476**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.226	.027	.013	.000		.083	.031	.027	.008	.003	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.607**	.428	.605**	.716**	.322	1	.561**	.332	.266	.334	.371	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000	.000	.083		.001	.073	.155	.072	.044	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	.689**	.399	.639**	.512**	.394	.561**	1	.503	.228	.466**	.549**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.000	.004	.031	.001		.005	.226	.010	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.423	.382	.767**	.514*	.403	.332	.503	1	.399	.571**	.298	.703**
	Sig. (2-tailed)	.020	.037	.000	.004	.027	.073	.005		.029	.001	.110	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.081	.281	.282	.306	.474**	.266	.228	.399	1	.547**	.362	.558**
	Sig. (2-tailed)	.671	.133	.131	.100	.008	.155	.226	.029		.002	.049	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.340	.292	.570**	.318	.520**	.334	.466**	.571**	.547**	1	.625**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.066	.117	.001	.087	.003	.072	.010	.001	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	.375	.301	.411	.327	.476**	.371	.549**	.298	.362	.625**	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.041	.106	.024	.077	.008	.044	.002	.110	.049	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOT_Y	Pearson Correlation	.693**	.642**	.822**	.710**	.680**	.707**	.772**	.703**	.558**	.741**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Tabel L.3. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X1)

Correlations

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	TOT_X1
X1_1 Pearson Correlation	1	.874**	.850**	.652**	.669**	.526**	.533**	.698**	.697**	.654**	.858**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.003	.002	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_2 Pearson Correlation	.874**	1	.929**	.628**	.747**	.630**	.592**	.744**	.681**	.599**	.885**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_3 Pearson Correlation	.850**	.929**	1	.702**	.780**	.648**	.613**	.784**	.768**	.629**	.914**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_4 Pearson Correlation	.652**	.628**	.702**	1	.513**	.501**	.526**	.649**	.857**	.704**	.795**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.004	.005	.003	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_5 Pearson Correlation	.669**	.747**	.780**	.513**	1	.880**	.827**	.819**	.695**	.717**	.876**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_6 Pearson Correlation	.526**	.630**	.648**	.501**	.880**	1	.958**	.718**	.609**	.647**	.804**
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.005	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_7 Pearson Correlation	.533**	.592**	.613**	.526**	.827**	.958**	1	.749**	.635**	.668**	.800**
Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_8 Pearson Correlation	.698**	.744**	.784**	.649**	.819**	.718**	.749**	1	.849**	.777**	.899**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_9 Pearson Correlation	.697**	.681**	.768**	.857**	.695**	.609**	.635**	.849**	1	.821**	.888**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_10 Pearson Correlation	.654**	.599**	.629**	.704**	.717**	.647**	.668**	.777**	.821**	1	.839**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL Pearson Correlation	.858**	.885**	.914**	.795**	.876**	.804**	.800**	.899**	.888**	.839**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

Tabel L.4. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)

		Correlations													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
X2_1	Pearson Correlation	1	.606	.559	.614	.670	.581	.651	.534	.394	.286	.361	.283	.346	.704
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.001	.000	.002	.031	.125	.050	.130	.061	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_2	Pearson Correlation	.606	1	.863	.778	.732	.487	.545	.415	.448	.395	.358	.390	.339	.762
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.006	.002	.023	.013	.031	.052	.033	.067	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_3	Pearson Correlation	.559	.863	1	.818	.824	.617	.582	.434	.352	.320	.404	.316	.387	.781
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.001	.017	.056	.085	.027	.089	.035	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_4	Pearson Correlation	.614	.778	.818	1	.816	.746	.743	.698	.495	.581	.562	.434	.486	.910
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.005	.001	.001	.017	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_5	Pearson Correlation	.670	.732	.824	.816	1	.717	.715	.553	.454	.345	.307	.284	.362	.813
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.012	.062	.099	.128	.050	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_6	Pearson Correlation	.581	.487	.617	.746	.717	1	.893	.818	.568	.566	.504	.288	.370	.840
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.005	.123	.044	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_7	Pearson Correlation	.651	.545	.582	.743	.715	.893	1	.821	.636	.522	.447	.322	.414	.849
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.013	.082	.023	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_8	Pearson Correlation	.534	.415	.434	.698	.553	.818	.821	1	.669	.680	.526	.240	.319	.792
	Sig. (2-tailed)	.002	.023	.017	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.003	.201	.086	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_9	Pearson Correlation	.394	.448	.352	.495	.454	.568	.636	.669	1	.654	.598	.446	.398	.707
	Sig. (2-tailed)	.031	.013	.056	.005	.012	.001	.000	.000		.000	.000	.014	.029	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_10	Pearson Correlation	.286	.395	.320	.581	.345	.566	.522	.680	.654	1	.724	.526	.495	.713
	Sig. (2-tailed)	.125	.031	.085	.001	.062	.001	.003	.000	.000		.000	.003	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_11	Pearson Correlation	.361	.358	.404	.562	.307	.504	.447	.526	.598	.724	1	.638	.699	.706
	Sig. (2-tailed)	.050	.052	.027	.001	.099	.005	.013	.003	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_12	Pearson Correlation	.283	.390	.316	.434	.284	.288	.322	.240	.446	.526	.638	1	.929	.589
	Sig. (2-tailed)	.130	.033	.089	.017	.128	.123	.082	.201	.014	.003	.000		.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_13	Pearson Correlation	.346	.339	.387	.486	.362	.370	.414	.319	.398	.495	.699	.929	1	.639
	Sig. (2-tailed)	.061	.067	.035	.006	.050	.044	.023	.086	.029	.005	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.704	.762	.781	.910	.813	.840	.849	.792	.707	.713	.706	.589	.639	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Tabel L.5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X3)

		Correlations														
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.1 0	X3.1 1	X3.1 2	X3.1 3	X3.1 4	TOT_ X3
X3_1	Pearson Correlation	1	.416*	.400*	.392*	.218	.180	.183	.213	.314	.341	.456*	.524*	.415	.439	.652*
	Sig. (2-tailed)		.022	.028	.032	.248	.341	.334	.259	.091	.065	.011	.003	.023	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_2	Pearson Correlation	.416*	1	.518**	.467**	.224	.160	.126	.518**	.152	.749**	.361	.180	.048	.152	.636**
	Sig. (2-tailed)	.022		.003	.009	.235	.399	.509	.003	.422	.000	.050	.341	.801	.424	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_3	Pearson Correlation	.400*	.518**	1	.596**	.036	.019	-.044	.324	-.068	.427*	.059	.199	.188	.167	.478**
	Sig. (2-tailed)	.028	.003		.001	.850	.921	.819	.080	.722	.019	.757	.291	.321	.379	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_4	Pearson Correlation	.392*	.467**	.596**	1	.129	.263	.148	.563**	.127	.531**	.347	.203	.099	.321	.660**
	Sig. (2-tailed)	.032	.009	.001		.496	.161	.436	.001	.502	.003	.060	.282	.602	.083	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_5	Pearson Correlation	.218	.224	.036	.129	1	.403	.559*	.371	.410	.206	.451	.117	.197	.314	.541*
	Sig. (2-tailed)	.248	.235	.850	.496		.027	.001	.044	.024	.275	.012	.539	.296	.091	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_6	Pearson Correlation	.180	.160	.019	.263	.403	1	.526*	.293	.133	.174	.470*	.090	.137	.431	.511*
	Sig. (2-tailed)	.341	.399	.921	.161	.027		.003	.116	.483	.358	.009	.636	.471	.017	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_7	Pearson Correlation	.183	.126	-.044	.148	.559*	.526*	1	.201	.352	.134	.506*	-.086	.003	.273	.469*
	Sig. (2-tailed)	.334	.509	.819	.436	.001	.003		.286	.056	.480	.004	.653	.986	.144	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_8	Pearson Correlation	.213	.518**	.324	.563**	.371	.293	.201	1	.088	.653**	.378	.058	-.101	.254	.619*
	Sig. (2-tailed)	.259	.003	.080	.001	.044	.116	.286		.645	.000	.039	.761	.597	.176	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_9	Pearson Correlation	.314	.152	-.068	.127	.410	.133	.352	.088	1	.111	.683**	.393	.542	.577	.581*
	Sig. (2-tailed)	.091	.422	.722	.502	.024	.483	.056	.645		.558	.000	.032	.002	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_10	Pearson Correlation	.341	.749**	.427*	.531**	.206	.174	.134	.653**	.111	1	.359	.017	-.129	.159	.605*
	Sig. (2-tailed)	.065	.000	.019	.003	.275	.358	.480	.000	.558		.051	.928	.495	.402	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_11	Pearson Correlation	.456*	.361	.059	.347	.451	.470*	.506*	.378	.683**	.359	1	.314	.432	.604	.793**
	Sig. (2-tailed)	.011	.050	.757	.060	.012	.009	.004	.039	.000	.051		.091	.017	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_12	Pearson Correlation	.524*	.180	.199	.203	.117	.090	-.086	.058	.393	.017	.314	1	.642	.398	.472*
	Sig. (2-tailed)	.003	.341	.291	.282	.539	.636	.653	.761	.032	.928	.091		.000	.029	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_13	Pearson Correlation	.415	.048	.188	.099	.197	.137	.003	-.101	.542*	-.129	.432	.642	1	.543	.468*
	Sig. (2-tailed)	.023	.801	.321	.602	.296	.471	.986	.597	.002	.495	.017	.000		.002	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_14	Pearson Correlation	.439	.152	.167	.321	.314	.431	.273	.254	.577	.159	.604	.398	.543	1	.673*
	Sig. (2-tailed)	.015	.424	.379	.083	.091	.017	.144	.176	.001	.402	.000	.029	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TO T_ X3	Pearson Correlation	.652*	.636*	.478*	.660*	.541*	.511*	.469*	.619*	.581*	.605*	.793**	.472*	.468*	.673*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.002	.004	.009	.000	.001	.000	.000	.008	.009	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Tabel L.6. Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Y1	3.6000	.77013	30
Y2	3.8000	.66436	30
Y3	3.5000	.62972	30
Y4	3.8000	.61026	30
Y5	4.0333	.66868	30
Y6	3.7667	.67891	30
Y7	3.4333	.72793	30
Y8	3.5333	.57135	30
Y9	3.8667	.77608	30
Y10	3.7667	.81720	30
Y11	3.4000	.93218	30

Correlation Matrix^a

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Correlation	Y1	1.000	.647	.640	.338	.228	.607	.689	.423	.081	.340	.375
	Y2	.647	1.000	.495	.408	.404	.428	.399	.382	.281	.292	.301
	Y3	.640	.495	1.000	.628	.450	.605	.639	.767	.282	.570	.411
	Y4	.338	.408	.628	1.000	.608	.716	.512	.514	.306	.318	.327
	Y5	.228	.404	.450	.608	1.000	.322	.394	.403	.474	.520	.476
	Y6	.607	.428	.605	.716	.322	1.000	.561	.332	.266	.334	.371
	Y7	.689	.399	.639	.512	.394	.561	1.000	.503	.228	.466	.549
	Y8	.423	.382	.767	.514	.403	.332	.503	1.000	.399	.571	.298
	Y9	.081	.281	.282	.306	.474	.266	.228	.399	1.000	.547	.362
	Y10	.340	.292	.570	.318	.520	.334	.466	.571	.547	1.000	.625
	Y11	.375	.301	.411	.327	.476	.371	.549	.298	.362	.625	1.000
	Sig. (1-tailed)	Y1		.000	.000	.034	.113	.000	.000	.010	.336	.033
Y2		.000		.003	.013	.013	.009	.014	.019	.066	.059	.053
Y3		.000	.003		.000	.006	.000	.000	.000	.065	.001	.012
Y4		.034	.013	.000		.000	.000	.002	.002	.050	.043	.039
Y5		.113	.013	.006	.000		.042	.016	.014	.004	.002	.004
Y6		.000	.009	.000	.000	.042		.001	.037	.078	.036	.022
Y7		.000	.014	.000	.002	.016	.001		.002	.113	.005	.001
Y8		.010	.019	.000	.002	.014	.037	.002		.014	.000	.055
Y9		.336	.066	.065	.050	.004	.078	.113	.014		.001	.025
Y10		.033	.059	.001	.043	.002	.036	.005	.000	.001		.000
Y11		.021	.053	.012	.039	.004	.022	.001	.055	.025	.000	

a. Determinant = .001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	184.801
	df
	55
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	
Anti-image Covariance	Y1	.205	-.176	-.045	.095	-.018	-.106	-.131	-.029	.096	.017	.005
	Y2	-.176	.436	-.004	-.058	-.055	.053	.102	.008	-.118	.033	-.020
	Y3	-.045	-.004	.216	-.028	-.012	-.038	-.008	-.134	.065	-.057	.006
	Y4	.095	-.058	-.028	.193	-.149	-.151	-.059	-.078	.058	.076	.009
	Y5	-.018	-.055	-.012	-.149	.383	.111	.002	.068	-.107	-.095	-.063
	Y6	-.106	.053	-.038	-.151	.111	.229	.024	.108	-.105	-.040	-.014
	Y7	-.131	.102	-.008	-.059	.002	.024	.337	-.020	-.020	-.002	-.124
	Y8	-.029	.008	-.134	-.078	.068	.108	-.020	.283	-.109	-.080	.064
	Y9	.096	-.118	.065	.058	-.107	-.105	-.020	-.109	.525	-.113	-.008
	Y10	.017	.033	-.057	.076	-.095	-.040	-.002	-.080	-.113	.336	-.165
	Y11	.005	-.020	.006	.009	-.063	-.014	-.124	.064	-.008	-.165	.472
Anti-image Correlation	Y1	.651 ^a	-.589	-.212	.480	-.064	-.492	-.500	-.119	.294	.064	.016
	Y2	-.589	.751 ^a	-.014	-.201	-.135	.168	.265	.023	-.247	.086	-.044
	Y3	-.212	-.014	.871 ^a	-.138	-.042	-.169	-.031	-.541	.193	-.211	.018
	Y4	.480	-.201	-.138	.632 ^a	-.546	-.717	-.233	-.333	.181	.298	.029
	Y5	-.064	-.135	-.042	-.546	.747 ^a	.376	.005	.206	-.238	-.265	-.149
	Y6	-.492	.168	-.169	-.717	.376	.645 ^a	.086	.423	-.304	-.143	-.042
	Y7	-.500	.265	-.031	-.233	.005	.086	.842 ^a	-.066	-.049	-.007	-.312
	Y8	-.119	.023	-.541	-.333	.206	.423	-.066	.735 ^a	-.284	-.261	.174
	Y9	.294	-.247	.193	.181	-.238	-.304	-.049	-.284	.696 ^a	-.270	-.016
	Y10	.064	.086	-.211	.298	-.265	-.143	-.007	-.261	-.270	.803 ^a	-.415
	Y11	.016	-.044	.018	.029	-.149	-.042	-.312	.174	-.016	-.415	.845 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

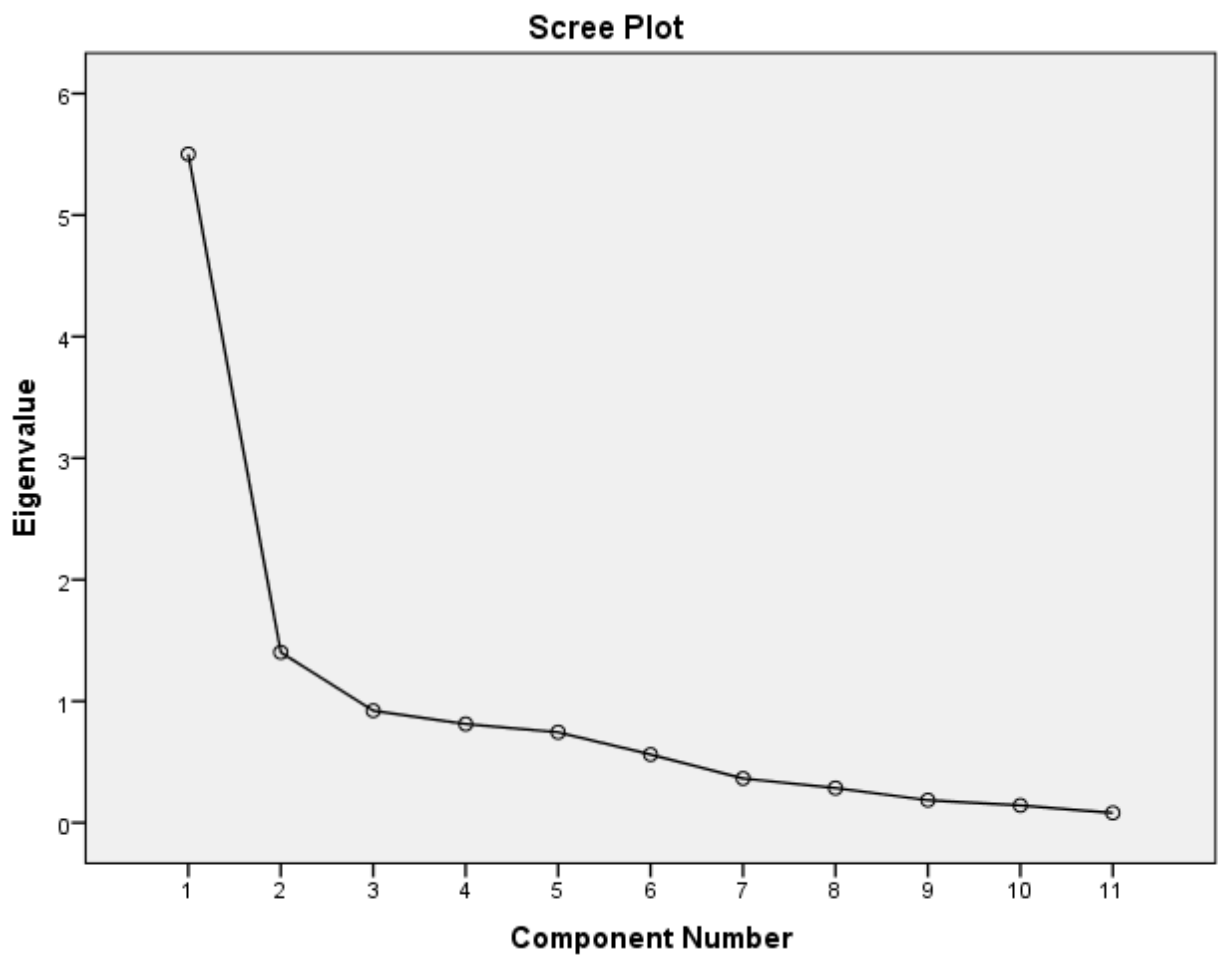
	Initial	Extraction
Y1	1.000	.791
Y2	1.000	.512
Y3	1.000	.758
Y4	1.000	.554
Y5	1.000	.608
Y6	1.000	.638
Y7	1.000	.661
Y8	1.000	.543
Y9	1.000	.656
Y10	1.000	.716
Y11	1.000	.505

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.502	50.016	50.016	5.502	50.016	50.016	3.898	35.432	35.432
2	1.402	12.746	62.762	1.402	12.746	62.762	3.006	27.330	62.762
3	.922	8.379	71.141						
4	.812	7.381	78.522						
5	.744	6.767	85.289						
6	.561	5.100	90.389						
7	.364	3.312	93.701						
8	.285	2.594	96.295						
9	.185	1.681	97.977						
10	.142	1.292	99.269						
11	.080	.731	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix^a**

	Component	
	1	2
Y3	.856	-.162
Y7	.780	-.229
Y4	.741	-.071
Y8	.731	.096
Y6	.725	-.336
Y10	.712	.457
Y1	.706	-.540
Y5	.670	.400
Y11	.648	.275
Y2	.644	-.259
Y9	.513	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Y1	.889	.020
Y6	.776	.191
Y3	.769	.409
Y7	.752	.309
Y2	.665	.201
Y4	.623	.408
Y9	.009	.810
Y10	.270	.802
Y5	.272	.731
Y11	.334	.620
Y8	.510	.532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

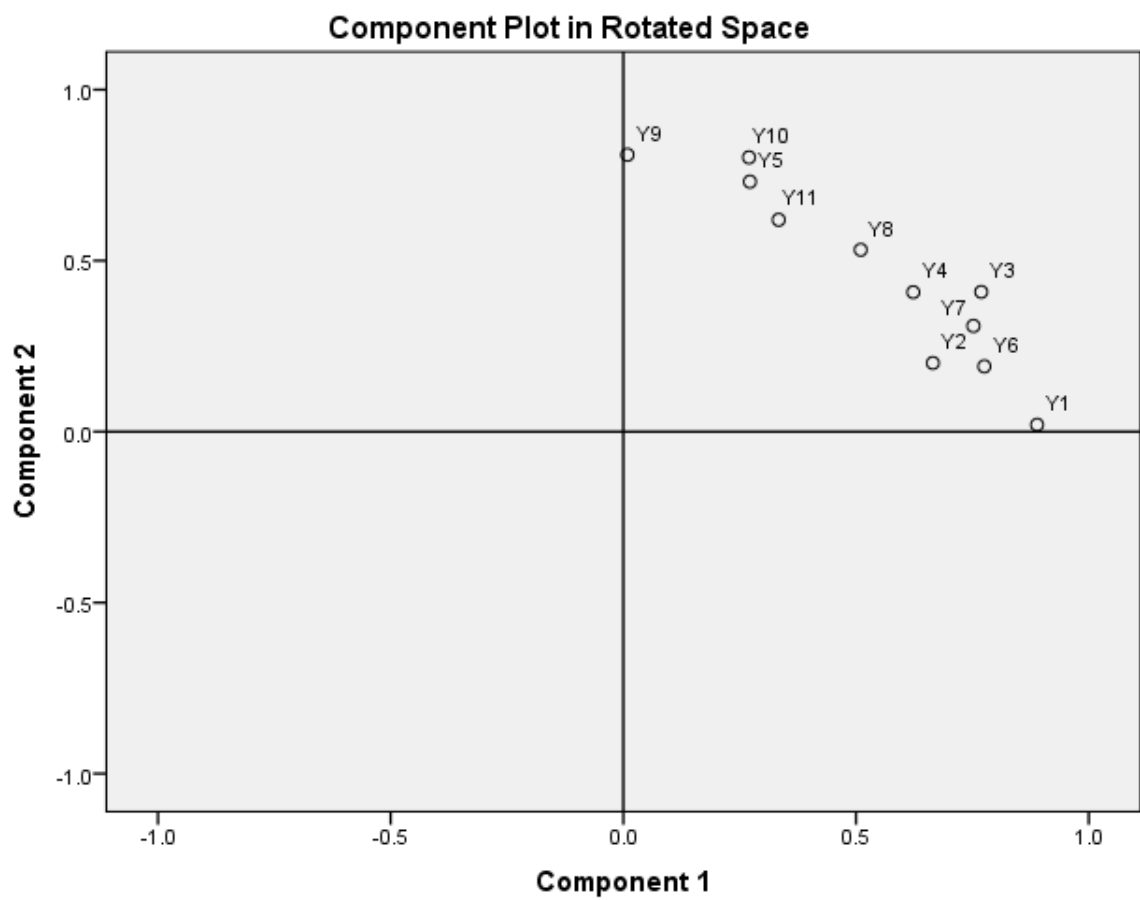
a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.780	.626
2	-.626	.780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



2. Variabel Budaya Kerja (X1)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1_1	3.9333	.94443	30
X1_2	3.7333	.98027	30
X1_3	3.6667	.95893	30
X1_4	3.6667	.80230	30
X1_5	3.6333	.61495	30
X1_6	3.5333	.62881	30
X1_7	3.5667	.62606	30
X1_8	3.7000	.59596	30
X1_9	3.7000	.70221	30
X1_10	3.7000	.91539	30

Correlation Matrix^a

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	
Correlation	X1_1	1.000	.874	.850	.652	.669	.526	.533	.698	.697	.654
	X1_2	.874	1.000	.929	.628	.747	.630	.592	.744	.681	.599
	X1_3	.850	.929	1.000	.702	.780	.648	.613	.784	.768	.629
	X1_4	.652	.628	.702	1.000	.513	.501	.526	.649	.857	.704
	X1_5	.669	.747	.780	.513	1.000	.880	.827	.819	.695	.717
	X1_6	.526	.630	.648	.501	.880	1.000	.958	.718	.609	.647
	X1_7	.533	.592	.613	.526	.827	.958	1.000	.749	.635	.668
	X1_8	.698	.744	.784	.649	.819	.718	.749	1.000	.849	.777
	X1_9	.697	.681	.768	.857	.695	.609	.635	.849	1.000	.821
	X1_10	.654	.599	.629	.704	.717	.647	.668	.777	.821	1.000
Sig. (1-tailed)	X1_1		.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000
	X1_2	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	X1_3	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	X1_4	.000	.000	.000		.002	.002	.001	.000	.000	.000
	X1_5	.000	.000	.000	.002		.000	.000	.000	.000	.000
	X1_6	.001	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000
	X1_7	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	X1_8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	X1_9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	X1_10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = 4.02E-007

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	365.713
	df
	45
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10
Anti-image Covariance	X1_1	.176	-.062	-.020	-.007	-.014	.028	-.026	.022	.001	-.054
	X1_2	-.062	.096	-.053	-.005	.007	-.013	.013	-.023	.021	.002
	X1_3	-.020	-.053	.083	-.026	-.025	-.002	.008	-.008	-.018	.044
	X1_4	-.007	-.005	-.026	.187	.048	-.008	-.006	.044	-.085	-.037
	X1_5	-.014	.007	-.025	.048	.099	-.037	.020	-.029	-.007	-.036
	X1_6	.028	-.013	-.002	-.008	-.037	.043	-.044	.024	.003	-.002
	X1_7	-.026	.013	.008	-.006	.020	-.044	.058	-.034	.003	.002
	X1_8	.022	-.023	-.008	.044	-.029	.024	-.034	.134	-.056	-.023
	X1_9	.001	.021	-.018	-.085	-.007	.003	.003	-.056	.099	-.044
	X1_10	-.054	.002	.044	-.037	-.036	-.002	.002	-.023	-.044	.229
Anti-image Correlation	X1_1	.890 ^a	-.476	-.165	-.037	-.110	.320	-.261	.145	.006	-.270
	X1_2	-.476	.865 ^a	-.592	-.036	.071	-.200	.169	-.200	.211	.015
	X1_3	-.165	-.592	.885 ^a	-.211	-.271	-.039	.114	-.077	-.199	.320
	X1_4	-.037	-.036	-.211	.846 ^a	.355	-.089	-.054	.277	-.626	-.179
	X1_5	-.110	.071	-.271	.355	.872 ^a	-.563	.267	-.256	-.066	-.239
	X1_6	.320	-.200	-.039	-.089	-.563	.763 ^a	-.883	.315	.042	-.024
	X1_7	-.261	.169	.114	-.054	.267	-.883	.794 ^a	-.390	.035	.013
	X1_8	.145	-.200	-.077	.277	-.256	.315	-.390	.877 ^a	-.492	-.133
	X1_9	.006	.211	-.199	-.626	-.066	.042	.035	-.492	.859 ^a	-.290
	X1_10	-.270	.015	.320	-.179	-.239	-.024	.013	-.133	-.290	.922 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
X1_1	1.000	.697
X1_2	1.000	.753
X1_3	1.000	.811
X1_4	1.000	.611
X1_5	1.000	.799
X1_6	1.000	.688
X1_7	1.000	.683
X1_8	1.000	.829
X1_9	1.000	.788
X1_10	1.000	.706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X1_8	.910
X1_3	.900
X1_5	.894
X1_9	.887
X1_2	.868
X1_10	.840
X1_1	.835
X1_6	.829
X1_7	.827
X1_4	.782

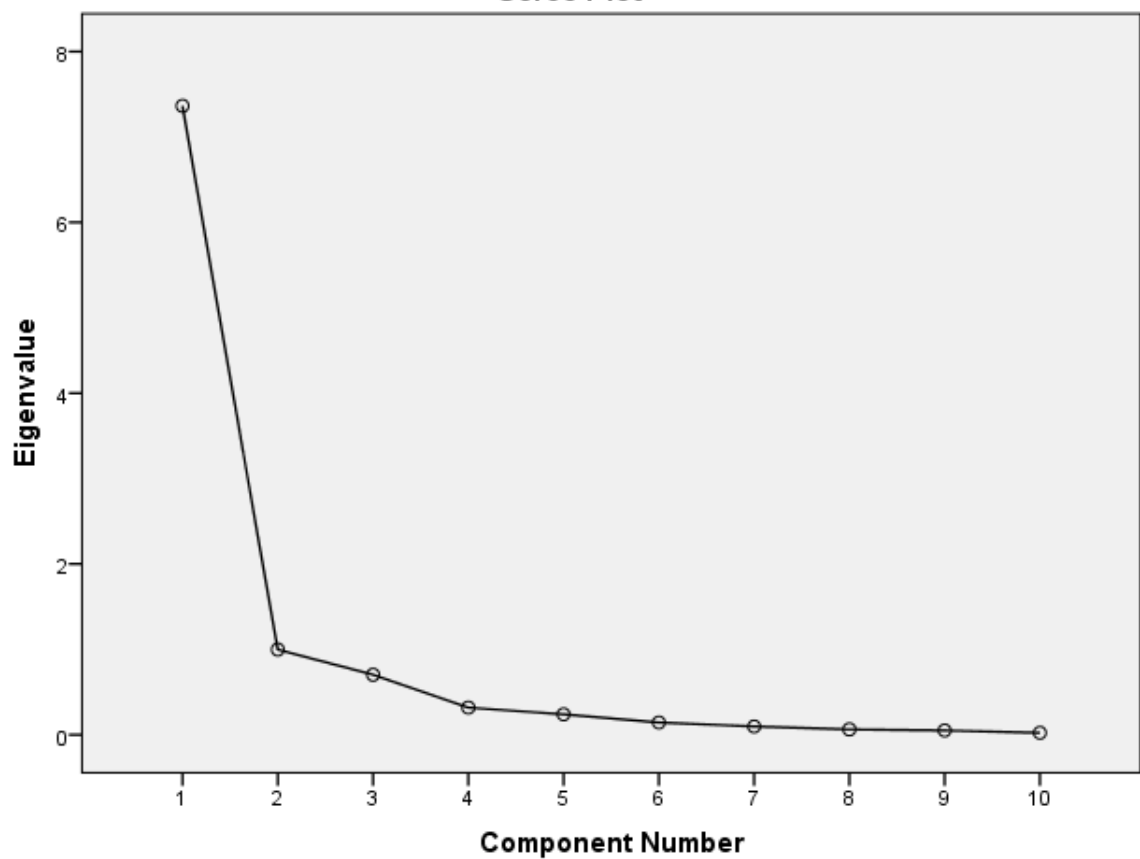
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.364	73.641	73.641	7.364	73.641	73.641
2	.998	9.981	83.621			
3	.703	7.032	90.653			
4	.318	3.178	93.831			
5	.239	2.395	96.226			
6	.144	1.443	97.669			
7	.097	.967	98.636			
8	.063	.627	99.263			
9	.051	.506	99.769			
10	.023	.231	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot

3. Variabel Kompetensi (X2)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X2_1	3.5000	.50855	30
X2_2	3.6333	.61495	30
X2_3	3.6667	.60648	30
X2_4	3.6333	.71840	30
X2_5	3.9000	.75886	30
X2_6	3.7333	.58329	30
X2_7	3.7333	.52083	30
X2_8	3.8333	.69893	30
X2_9	3.7667	.43018	30
X2_10	3.8333	.59209	30
X2_11	3.6000	.56324	30
X2_12	3.6667	.47946	30
X2_13	3.6333	.49013	30

Correlation Matrix^a

	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	
Correlation	X2_1	1.000	.606	.559	.614	.670	.581	.651	.534	.394	.286	.361	.283	.346
	X2_2	.606	1.000	.863	.778	.732	.487	.545	.415	.448	.395	.358	.390	.339
	X2_3	.559	.863	1.000	.818	.824	.617	.582	.434	.352	.320	.404	.316	.387
	X2_4	.614	.778	.818	1.000	.816	.746	.743	.698	.495	.581	.562	.434	.486
	X2_5	.670	.732	.824	.816	1.000	.717	.715	.553	.454	.345	.307	.284	.362
	X2_6	.581	.487	.617	.746	.717	1.000	.893	.818	.568	.566	.504	.288	.370
	X2_7	.651	.545	.582	.743	.715	.893	1.000	.821	.636	.522	.447	.322	.414
	X2_8	.534	.415	.434	.698	.553	.818	.821	1.000	.669	.680	.526	.240	.319
	X2_9	.394	.448	.352	.495	.454	.568	.636	.669	1.000	.654	.598	.446	.398
	X2_10	.286	.395	.320	.581	.345	.566	.522	.680	.654	1.000	.724	.526	.495
	X2_11	.361	.358	.404	.562	.307	.504	.447	.526	.598	.724	1.000	.638	.699
	X2_12	.283	.390	.316	.434	.284	.288	.322	.240	.446	.526	.638	1.000	.929
	X2_13	.346	.339	.387	.486	.362	.370	.414	.319	.398	.495	.699	.929	1.000
Sig. (1-tailed)	X2_1		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.016	.063	.025	.065	.031
	X2_2	.000		.000	.000	.000	.003	.001	.011	.007	.015	.026	.017	.033
	X2_3	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.008	.028	.042	.013	.044	.017
	X2_4	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.001	.008	.003
	X2_5	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.006	.031	.050	.064	.025
	X2_6	.000	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.002	.062	.022
	X2_7	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.007	.041	.011
	X2_8	.001	.011	.008	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.001	.101	.043
	X2_9	.016	.007	.028	.003	.006	.001	.000	.000		.000	.000	.007	.015
	X2_10	.063	.015	.042	.000	.031	.001	.002	.000	.000		.000	.001	.003
	X2_11	.025	.026	.013	.001	.050	.002	.007	.001	.000	.000		.000	.000
	X2_12	.065	.017	.044	.008	.064	.062	.041	.101	.007	.001	.000		.000
	X2_13	.031	.033	.017	.003	.025	.022	.011	.043	.015	.003	.000	.000	

a. Determinant = 1.00E-007

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	384.073
	df	78
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		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
Anti-image Covariance	X2_1	.358	-.068	.050	.036	-.082	-.001	-.027	-.045	.065	.085	-.076	.005	-.005
	X2_2	-.068	.087	-.065	-.015	.006	.045	-.030	-.001	-.006	-.030	.007	-.036	.034
	X2_3	.050	-.065	.079	-.016	-.026	-.041	.027	.018	-.002	.034	-.012	.030	-.027
	X2_4	.036	-.015	-.016	.109	-.056	.016	-.022	-.053	.074	-.010	-.050	-.016	.014
	X2_5	-.082	.006	-.026	-.056	.138	-.032	.015	.038	-.078	-.017	.080	.020	-.022
	X2_6	-.001	.045	-.041	.016	-.032	.094	-.066	-.038	.047	-.017	-.039	-.031	.032
	X2_7	-.027	-.030	.027	-.022	.015	-.066	.096	-.007	-.062	.017	.048	.028	-.032
	X2_8	-.045	-.001	.018	-.053	.038	-.038	-.007	.141	-.074	-.066	.034	.031	-.021
	X2_9	.065	-.006	-.002	.074	-.078	.047	-.062	-.074	.232	-.002	-.108	-.047	.045
	X2_10	.085	-.030	.034	-.010	-.017	-.017	.017	-.066	-.002	.246	-.080	-.018	.012
	X2_11	-.076	.007	-.012	-.050	.080	-.039	.048	.034	-.108	-.080	.173	.033	-.042
	X2_12	.005	-.036	.030	-.016	.020	-.031	.028	.031	-.047	-.018	.033	.049	-.044
	X2_13	-.005	.034	-.027	.014	-.022	.032	-.032	-.021	.045	.012	-.042	-.044	.043
Anti-image Correlation	X2_1	.818 ^a	-.384	.295	.180	-.370	-.008	-.145	-.201	.225	.288	-.304	.035	-.038
	X2_2	-.384	.674 ^a	-.785	-.156	.057	.496	-.328	-.012	-.042	-.206	.058	-.551	.549
	X2_3	.295	-.785	.704 ^a	-.170	-.246	-.473	.315	.172	-.015	.243	-.107	.481	-.462
	X2_4	.180	-.156	-.170	.841 ^a	-.455	.160	-.214	-.431	.467	-.060	-.364	-.224	.200
	X2_5	-.370	.057	-.246	-.455	.784 ^a	-.280	.134	.276	-.437	-.090	.516	.245	-.278
	X2_6	-.008	.496	-.473	.160	-.280	.715 ^a	-.698	-.330	.319	-.110	-.307	-.455	.499
	X2_7	-.145	-.328	.315	-.214	.134	-.698	.757 ^a	-.064	-.419	.112	.371	.415	-.491
	X2_8	-.201	-.012	.172	-.431	.276	-.330	-.064	.806 ^a	-.411	-.356	.217	.367	-.274
	X2_9	.225	-.042	-.015	.467	-.437	.319	-.419	-.411	.671 ^a	-.010	-.538	-.441	.446
	X2_10	.288	-.206	.243	-.060	-.090	-.110	.112	-.356	-.010	.860 ^a	-.390	-.165	.116
	X2_11	-.304	.058	-.107	-.364	.516	-.307	.371	.217	-.538	-.390	.677 ^a	.354	-.490
	X2_12	.035	-.551	.481	-.224	.245	-.455	.415	.367	-.441	-.165	.354	.519 ^a	-.945
	X2_13	-.038	.549	-.462	.200	-.278	.499	-.491	-.274	.446	.116	-.490	-.945	.534 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

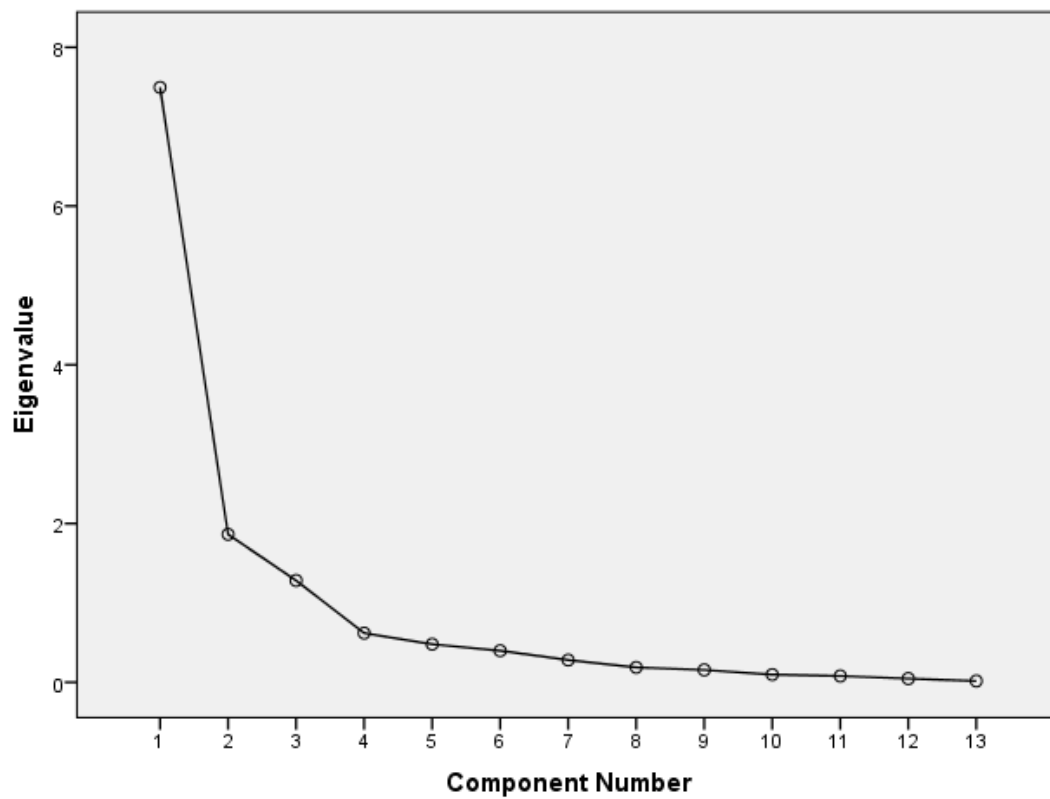
	Initial	Extraction
X2_1	1.000	.597
X2_2	1.000	.809
X2_3	1.000	.879
X2_4	1.000	.863
X2_5	1.000	.862
X2_6	1.000	.843
X2_7	1.000	.849
X2_8	1.000	.901
X2_9	1.000	.680
X2_10	1.000	.767
X2_11	1.000	.782
X2_12	1.000	.919
X2_13	1.000	.891

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.495	57.653	57.653	7.495	57.653	57.653	4.223	32.483	32.483
2	1.864	14.336	71.989	1.864	14.336	71.989	3.607	27.750	60.233
3	1.282	9.863	81.852	1.282	9.863	81.852	2.810	21.619	81.852
4	.620	4.770	86.622						
5	.479	3.688	90.310						
6	.397	3.056	93.365						
7	.280	2.156	95.521						
8	.188	1.443	96.964						
9	.155	1.195	98.160						
10	.097	.749	98.909						
11	.079	.610	99.519						
12	.046	.357	99.875						
13	.016	.125	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
X2_4	.904	-.180	.120
X2_7	.859	-.195	-.270
X2_6	.846	-.191	-.301
X2_5	.808	-.417	.189
X2_8	.797	-.066	-.510
X2_3	.772	-.356	.394
X2_2	.755	-.291	.393
X2_9	.718	.216	-.342
X2_10	.712	.406	-.309
X2_1	.707	-.294	.106
X2_11	.706	.531	-.041
X2_13	.636	.599	.357
X2_12	.586	.655	.382

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
X2_3	.905	.139	.199
X2_5	.868	.319	.084
X2_2	.856	.133	.243
X2_4	.761	.447	.289
X2_1	.690	.330	.107
X2_8	.329	.886	.087
X2_6	.532	.743	.090
X2_7	.558	.726	.103
X2_9	.191	.722	.348
X2_10	.092	.705	.512
X2_12	.188	.098	.935
X2_13	.242	.145	.901
X2_11	.142	.497	.718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

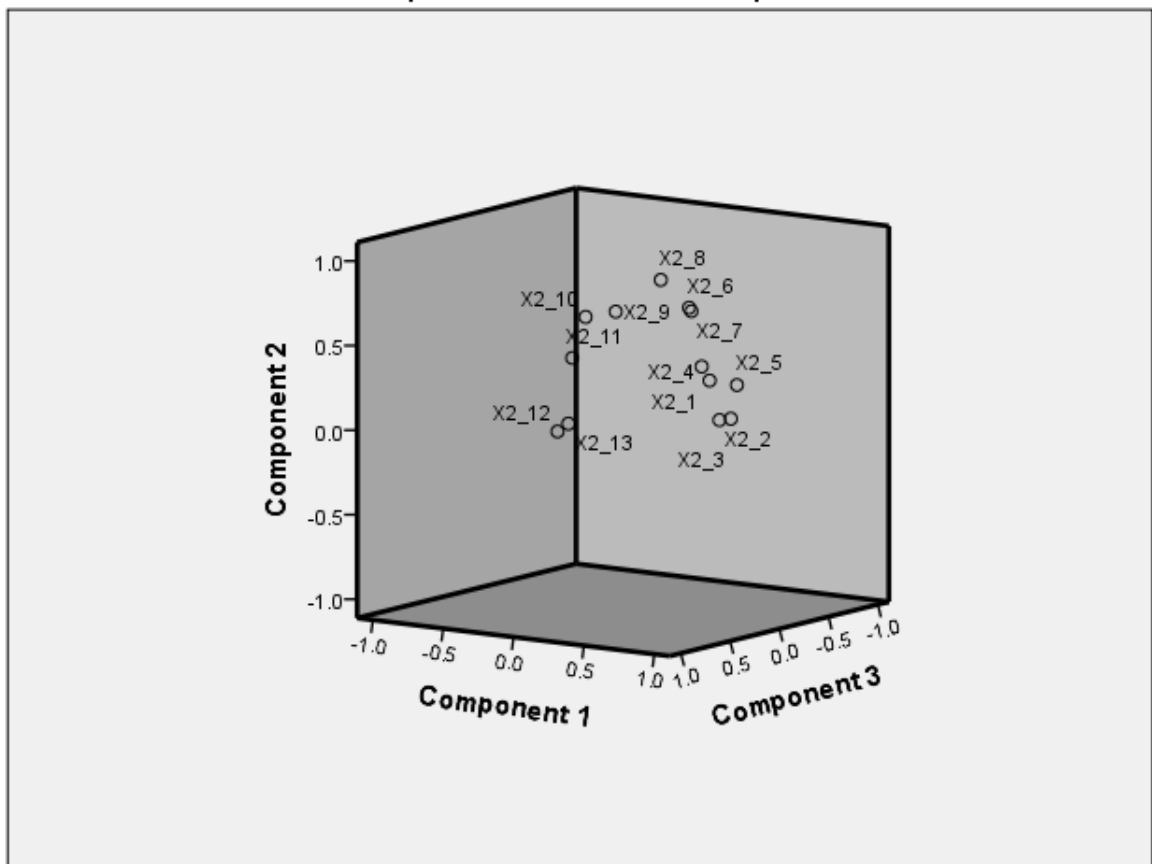
a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.665	.611	.429
2	-.581	.062	.811
3	.470	-.789	.396

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Plot in Rotated Space

4. Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X3_1	3.5333	.62881	30
X3_2	3.3667	.80872	30
X3_3	3.2333	.85836	30
X3_4	2.9000	.92289	30
X3_5	3.9333	.52083	30
X3_6	3.6667	.71116	30
X3_7	4.1333	.86037	30
X3_8	2.9333	1.04826	30
X3_9	3.6333	.85029	30
X3_10	3.3000	.83666	30
X3_11	3.6333	1.06620	30
X3_12	3.6333	.71840	30
X3_13	3.7333	.82768	30
X3_14	3.6000	.67466	30

Correlation Matrix^a

	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	X3_11	X3_12	X3_13	X3_14
Correlation X3_1	1.000	.416	.400	.392	.218	.180	.183	.213	.314	.341	.456	.524	.415	.439
X3_2	.416	1.000	.518	.467	.224	.160	.126	.518	.152	.749	.361	.180	.048	.152
X3_3	.400	.518	1.000	.596	.036	.019	-.044	.324	-.068	.427	.059	.199	.188	.167
X3_4	.392	.467	.596	1.000	.129	.263	.148	.563	.127	.531	.347	.203	.099	.321
X3_5	.218	.224	.036	.129	1.000	.403	.559	.371	.410	.206	.451	.117	.197	.314
X3_6	.180	.160	.019	.263	.403	1.000	.526	.293	.133	.174	.470	.090	.137	.431
X3_7	.183	.126	-.044	.148	.559	.526	1.000	.201	.352	.134	.506	-.086	.003	.273
X3_8	.213	.518	.324	.563	.371	.293	.201	1.000	.088	.653	.378	.058	-.101	.254
X3_9	.314	.152	-.068	.127	.410	.133	.352	.088	1.000	.111	.683	.393	.542	.577
X3_10	.341	.749	.427	.531	.206	.174	.134	.653	.111	1.000	.359	.017	-.129	.159
X3_11	.456	.361	.059	.347	.451	.470	.506	.378	.683	.359	1.000	.314	.432	.604
X3_12	.524	.180	.199	.203	.117	.090	-.086	.058	.393	.017	.314	1.000	.642	.398
X3_13	.415	.048	.188	.099	.197	.137	.003	-.101	.542	-.129	.432	.642	1.000	.543
X3_14	.439	.152	.167	.321	.314	.431	.273	.254	.577	.159	.604	.398	.543	1.000
Sig. (1-tailed) X3_1		.011	.014	.016	.124	.171	.167	.130	.046	.033	.006	.001	.011	.008
X3_2	.011		.002	.005	.117	.199	.254	.002	.211	.000	.025	.171	.400	.212
X3_3	.014	.002		.000	.425	.461	.410	.040	.361	.009	.378	.145	.160	.189
X3_4	.016	.005	.000		.248	.080	.218	.001	.251	.001	.030	.141	.301	.042
X3_5	.124	.117	.425	.248		.014	.001	.022	.012	.138	.006	.269	.148	.046
X3_6	.171	.199	.461	.080	.014		.001	.058	.242	.179	.004	.318	.236	.009
X3_7	.167	.254	.410	.218	.001	.001		.143	.028	.240	.002	.327	.493	.072
X3_8	.130	.002	.040	.001	.022	.058	.143		.322	.000	.020	.380	.298	.088
X3_9	.046	.211	.361	.251	.012	.242	.028	.322		.279	.000	.016	.001	.000
X3_10	.033	.000	.009	.001	.138	.179	.240	.000	.279		.026	.464	.248	.201
X3_11	.006	.025	.378	.030	.006	.004	.002	.020	.000	.026		.046	.009	.000
X3_12	.001	.171	.145	.141	.269	.318	.327	.380	.016	.464	.046		.000	.015
X3_13	.011	.400	.160	.301	.148	.236	.493	.298	.001	.248	.009	.000		.001
X3_14	.008	.212	.189	.042	.046	.009	.072	.088	.000	.201	.000	.015	.001	

a. Determinant = .000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	189.205
	df	91
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	X3_11	X3_12	X3_13	X3_14
Anti-image Covariance	X3_1	.478	-.034	-.059	-.030	-.025	.074	-.071	.080	.069	-.057	-.067	-.179	-.014	-.082
	X3_2	-.034	.348	-.119	.042	-.014	-.024	.011	-.017	-.019	-.168	-.036	-.043	.008	.068
	X3_3	-.059	-.119	.403	-.196	-.014	.077	-.041	.009	.082	-.021	.079	.036	-.117	-.045
	X3_4	-.030	.042	-.196	.416	.090	-.064	-.010	-.125	-.032	-.035	-.028	-.031	.035	-.010
	X3_5	-.025	-.014	-.014	.090	.510	-.078	-.172	-.162	-.088	.011	.042	.013	-.059	.040
	X3_6	.074	-.024	.077	-.064	-.078	.468	-.161	.017	.174	-.006	-.083	-.046	-.030	-.154
	X3_7	-.071	.011	-.041	-.010	-.172	-.161	.418	.044	-.074	.048	-.081	.090	.101	.036
	X3_8	.080	-.017	.009	-.125	-.162	.017	.044	.384	.067	-.104	-.064	-.053	.071	-.070
	X3_9	.069	-.019	.082	-.032	-.088	.174	-.074	.067	.298	-.030	-.116	-.060	-.066	-.120
	X3_10	-.057	-.168	-.021	-.035	.011	-.006	.048	-.104	-.030	.290	-.033	.054	.070	.002
	X3_11	-.067	-.036	.079	-.028	.042	-.083	-.081	-.064	-.116	-.033	.264	.035	-.074	-.022
	X3_12	-.179	-.043	.036	-.031	.013	-.046	.090	-.053	-.060	.054	.035	.450	-.144	.023
	X3_13	-.014	.008	-.117	.035	-.059	-.030	.101	.071	-.066	.070	-.074	-.144	.320	-.072
	X3_14	-.082	.068	-.045	-.010	.040	-.154	.036	-.070	-.120	.002	-.022	.023	-.072	.405
Anti-image Correlation	X3_1	.812 ^a	-.084	-.133	-.068	-.050	.156	-.158	.186	.184	-.154	-.189	-.386	-.035	-.187
	X3_2	-.084	.792 ^a	-.318	.111	-.033	-.060	.029	-.046	-.060	-.529	-.118	-.109	.024	.181
	X3_3	-.133	-.318	.652 ^a	-.478	-.030	.176	-.099	.022	.237	-.062	.241	.084	-.327	-.112
	X3_4	-.068	.111	-.478	.796 ^a	.194	-.145	-.024	-.312	-.091	-.100	-.086	-.072	.097	-.024
	X3_5	-.050	-.033	-.030	.194	.749 ^a	-.159	-.373	-.365	-.226	.028	.114	.027	-.145	.088
	X3_6	.156	-.060	.176	-.145	-.159	.634 ^a	-.365	.040	.465	-.016	-.236	-.100	-.077	-.354
	X3_7	-.158	.029	-.099	-.024	-.373	-.365	.675 ^a	.109	-.211	.137	-.243	.207	.277	.087
	X3_8	.186	-.046	.022	-.312	-.365	.040	.109	.752 ^a	.199	-.311	-.200	-.128	.202	-.177
	X3_9	.184	-.060	.237	-.091	-.226	.465	-.211	.199	.675 ^a	-.103	-.416	-.164	-.213	-.345
	X3_10	-.154	-.529	-.062	-.100	.028	-.016	.137	-.311	-.103	.776 ^a	-.118	.150	.230	.006
	X3_11	-.189	-.118	.241	-.086	.114	-.236	-.243	-.200	-.416	-.118	.822 ^a	.102	-.253	-.067
	X3_12	-.386	-.109	.084	-.072	.027	-.100	.207	-.128	-.164	.150	.102	.735 ^a	-.379	.053
	X3_13	-.035	.024	-.327	.097	-.145	-.077	.277	.202	-.213	.230	-.253	-.379	.710 ^a	-.200
	X3_14	-.187	.181	-.112	-.024	.088	-.354	.087	-.177	-.345	.006	-.067	.053	-.200	.823 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

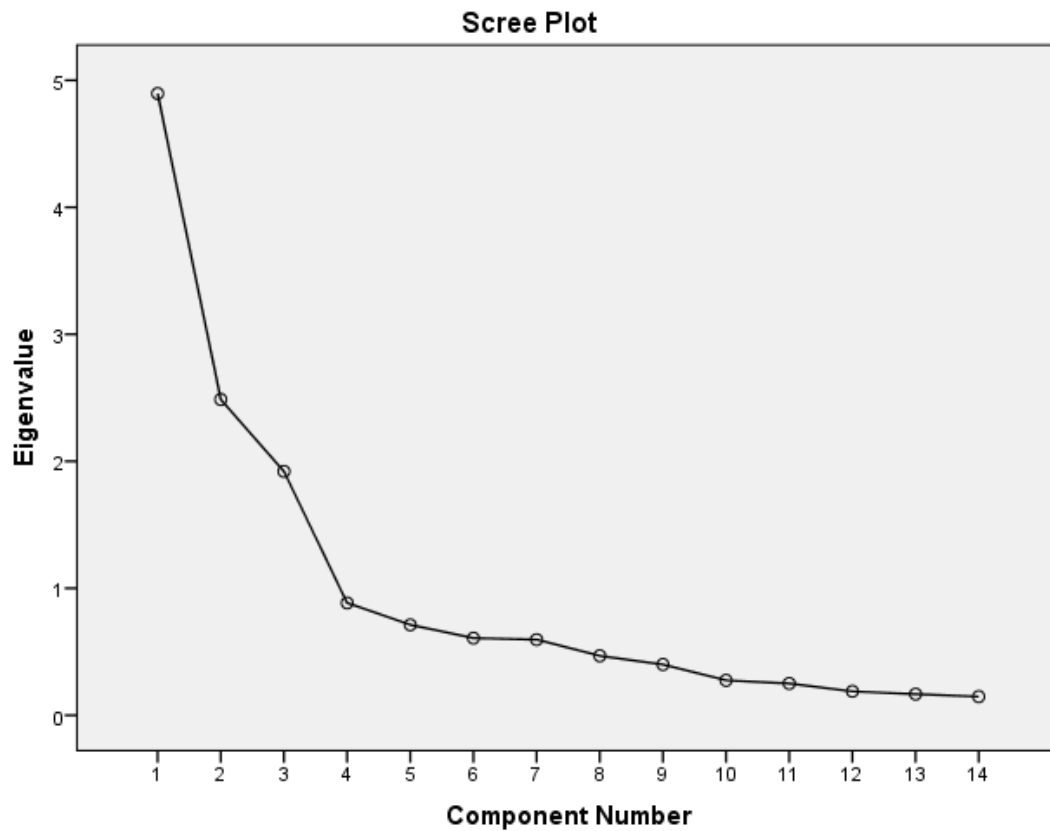
	Initial	Extraction
X3_1	1.000	.590
X3_2	1.000	.683
X3_3	1.000	.648
X3_4	1.000	.629
X3_5	1.000	.566
X3_6	1.000	.507
X3_7	1.000	.705
X3_8	1.000	.665
X3_9	1.000	.654
X3_10	1.000	.761
X3_11	1.000	.760
X3_12	1.000	.697
X3_13	1.000	.802
X3_14	1.000	.637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.896	34.970	34.970	4.896	34.970	34.970	3.367	24.048	24.048
2	2.487	17.761	52.731	2.487	17.761	52.731	3.039	21.707	45.755
3	1.920	13.717	66.448	1.920	13.717	66.448	2.897	20.692	66.448
4	.885	6.321	72.769						
5	.712	5.086	77.855						
6	.608	4.341	82.196						
7	.596	4.257	86.453						
8	.468	3.346	89.799						
9	.400	2.858	92.657						
10	.275	1.965	94.622						
11	.251	1.791	96.413						
12	.188	1.345	97.758						
13	.167	1.191	98.949						
14	.147	1.051	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix^a**

	Component		
	1	2	3
X3_11	.805	-.269	-.199
X3_14	.699	-.380	.061
X3_1	.674	-.037	.367
X3_4	.634	.452	.151
X3_2	.621	.535	.109
X3_9	.601	-.541	-.018
X3_8	.595	.516	-.212
X3_5	.558	-.171	-.474
X3_6	.517	-.113	-.476
X3_10	.588	.642	-.051
X3_13	.479	-.594	.470
X3_3	.445	.502	.445
X3_7	.469	-.176	-.674
X3_12	.481	-.360	.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

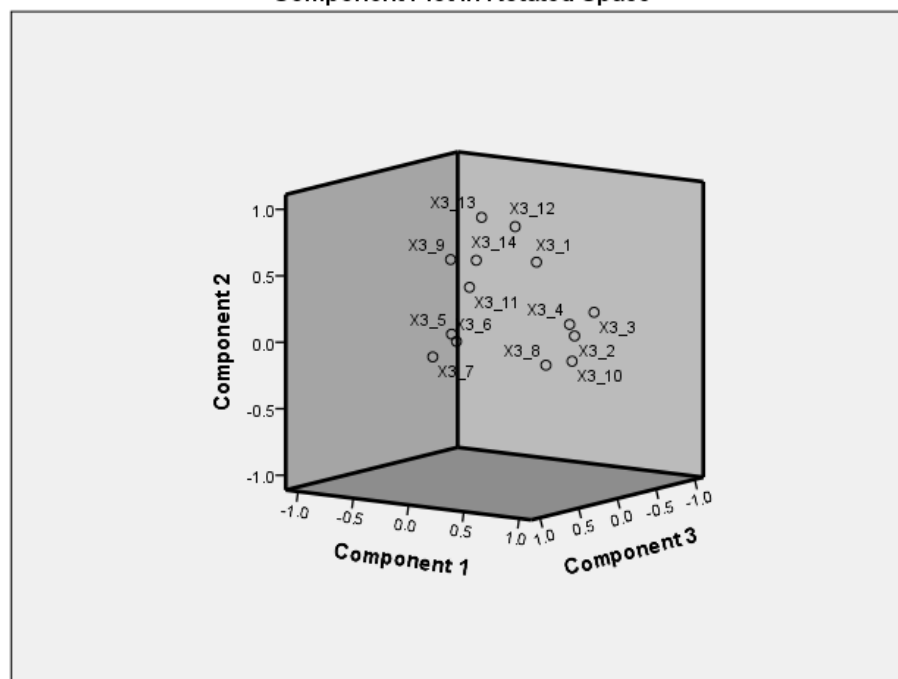
	Component		
	1	2	3
X3_10	.844	-.076	.204
X3_2	.811	.100	.125
X3_4	.763	.180	.120
X3_3	.740	.219	-.230
X3_8	.722	-.094	.367
X3_13	-.080	.891	.054
X3_12	.122	.821	-.092
X3_14	.145	.647	.444
X3_9	-.053	.639	.492
X3_1	.450	.614	.100
X3_7	.028	-.034	.839
X3_5	.123	.131	.730
X3_6	.142	.072	.694
X3_11	.248	.488	.678

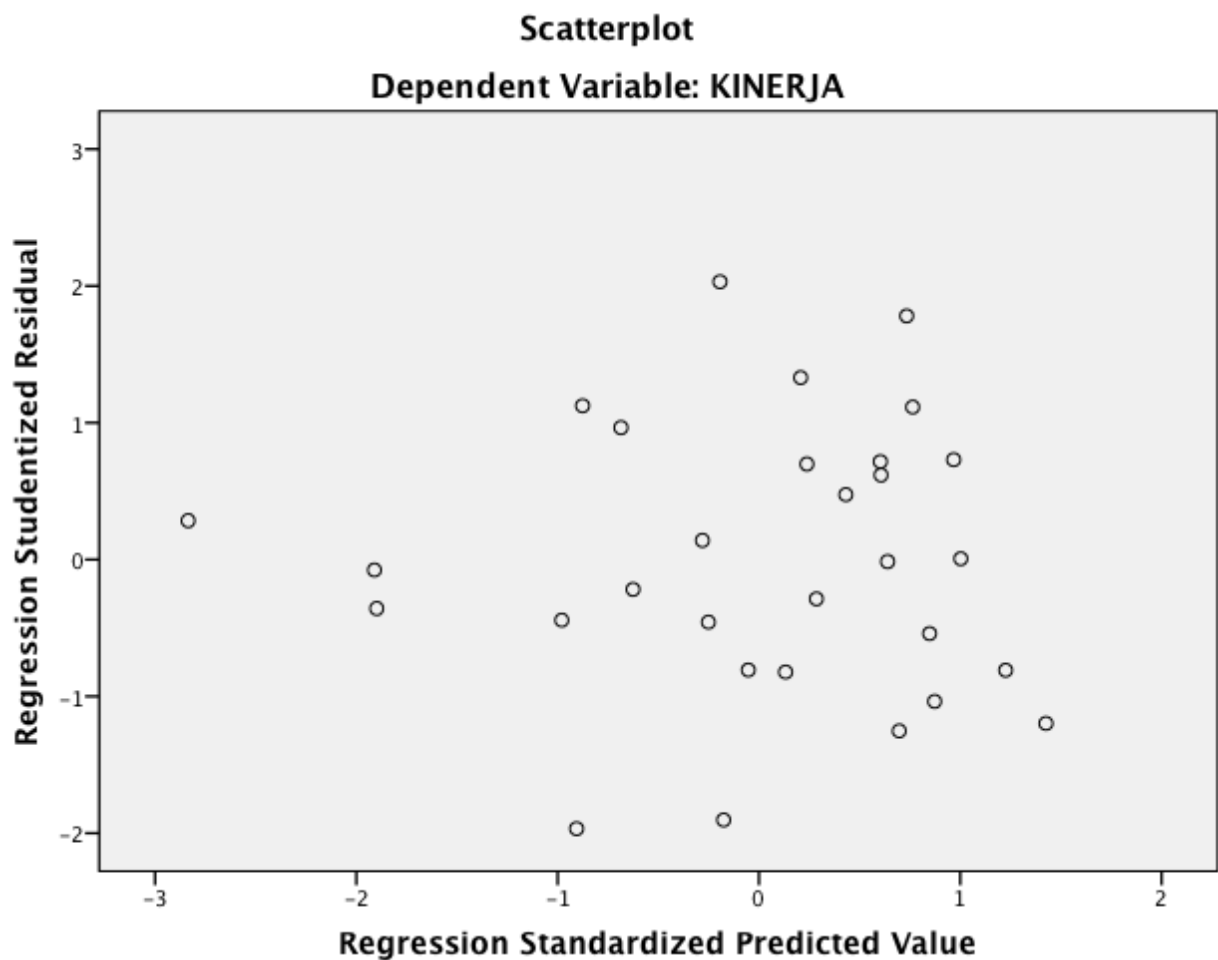
Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.611	.558	.562
2	.771	-.582	-.260
3	.182	.591	-.786

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Plot in Rotated Space

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS**Penjelasan :**

Sebaran data di atas terlihat *tidak memperlihatkan sebuah pola tertentu, misal pola menaik ke kanan atas/bawah, atau menurun ke kiri atas/bawah*, atau pola tertentu lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

Tabel L.7. Estimasi Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.176	.055		-3.179	.004		
KEPUASAN_KERJA	.024	.011	.022	2.207	.037	.854	1.171
BUDAYA_KERJA	.503	.008	.671	60.148	.000	.711	1.406
KOMPETENSI	.517	.013	.460	40.657	.000	.692	1.446
KELOMPOK_KRYW	.018	.010	.018	1.734	.095	.825	1.212

a. Dependent Variable: KINERJA

Penjelasan :

Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas, jika :

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
- Mempunyai angka *Tolerance* mendekati 1

Angka VIF pada estimasi hasil uji di atas berada pada sekitar angka 1, juga angka *Tolerance* mendekati nilai 1. Hal ini menunjukkan dugaan tidak adanya multikolinieritas sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel independen yang ada tidak berkorelasi satu dengan yang lain.

Tabel L.8. Estimasi Hasil Analisis Regresi**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 ^a	.801	.797	.233438

a. Predictors: (Constant), Kelompok_Krywn, Budaya_Kerja, Kepuasan_Kerja, Kompetensi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.437	.162		2.704	.007
Kepuasan_Kerja	.091	.033	.088	2.792	.006
Budaya_Kerja	.548	.030	.727	18.477	.000
Kompetensi	.242	.045	.213	5.413	.000
Kelompok_Krywn	.032	.032	.031	1.008	.315

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

KUESIONER PENELITIAN

**BUDAYA KERJA, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA
KARYAWAN PABRIK GULA KREBET BARU MALANG**

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur : Tahun
3. Jenis Kelamin : (1) Pria (2) Wanita
4. Bagian / Seksi :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Masa Kerja : Tahun

B. Petunjuk Pengisian

1. Mohon bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur sesuai kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (x) pada kolom pilihan jawaban yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Pendapat Bapak/Ibu dinyatakan dalam Skala 1 sampai dengan 5 yang memiliki makna sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

3. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan 1 (satu) jawaban saja.
4. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu
5. Setelah mengisi kuesioner, mohon Bapak/Ibu berkenan untuk memberikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
6. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu.

C. Kuesioner Budaya Kerja

Berdasarkan pengalaman Bapak/Ibu selama ini, isilah Kolom Jawaban Budaya Kerja sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (x) pada kolom jawaban yang Saudara/i pilih.

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

No	Butir Pernyataan	Kolom Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Anda menyukai pekerjaan yang Anda lakukan.					
2.	Kejujuran Anda dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan.					
3.	Anda melakukan pekerjaan sehari-hari didasari oleh keikhlasan dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan.					
4.	Anda melakukan pekerjaan tanpa ada yang tertunda.					
5.	Anda melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi.					
6.	Anda siap melakukan setiap perintah yang diberikan oleh atasan.					
7.	Anda mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara baik dan benar.					
8.	Anda mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.					
9.	Anda melakukan pekerjaan secara teliti.					
10.	Anda mempunyai keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan.					

D. Kuesioner Kompetensi

Berdasarkan pengalaman Bapak/Ibu selama ini, isilah Kolom Jawaban Kompetensi sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (x) pada kolom jawaban yang Saudara/i pilih.

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

No	Butir Pernyataan	Kolom Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Anda mengetahui segala peraturan yang terkait dengan lingkup tugasnya.					
2.	Anda mengetahui segala kegiatan teknis terkait dengan lingkup tugasnya					
3.	Anda memiliki pengetahuan yang sesuai dengan standar perusahaan.					
4.	Anda dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.					
5.	Anda mampu memecahkan masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.					
6.	Anda mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawabnya					
7.	Anda mampu melaksanakan seluruh tugas teknis pendukung yang menjadi tanggung jawabnya					
8.	Anda mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab karyawan.					
9.	Anda mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial pendukung yang menjadi tanggung jawab karyawan.					
10.	Anda selalu percaya bahwa tugas yang dilaksanakan adalah untuk kebaikan perusahaan.					
11.	Anda selalu percaya bahwa karyawan yang paling mengetahui lingkup pekerjaannya.					
12.	Dalam melaksanakan tugas, Anda selalu melakukan pendekatan persuasif/kekeluargaan.					
13.	Anda mampu memotivasi pihak/orang lain untuk melaksanakan tugas masing-masing.					

E. Kuesioner Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengalaman Bapak/Ibu selama ini, isilah Kolom Jawaban Kepuasan Kerja sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (x) pada kolom jawaban yang Saudara/i pilih.

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

No	Butir Pernyataan	Kolom Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing/perusahaan lain					
2.	Gaji diberikan sesuai dengan yang dikerjakan karyawan.					
3.	Tunjangan yang diterima anda cukup memadai.					
4.	Anda menyukai ketentuan yang digunakan untuk promosi jabatan dalam perusahaan					
5.	Promosi jarang terjadi dalam perusahaan Anda.					
6.	Rekan kerja Anda memberikan dukungan yang cukup.					
7.	Ketika meminta teman kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.					
8.	Anda menikmati bekerja dengan teman-teman kerjanya					
9.	Anda bekerja dengan orang yang bertanggung jawab.					
10.	Atasan anda selalu memberikan dukungan.					
11.	Atasan anda mempunyai motivasi kerja yang tinggi.					
12.	Atasan anda mau mendengarkan pendapat karyawan.					
13.	Pekerjaan anda sangat menarik.					
14.	Anda merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan.					

KUESIONER PENELITIAN

**BUDAYA KERJA, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA
KARYAWAN PABRIK GULA KREBET BARU MALANG**

A. Identitas Responden

1. Nama Atasan Langsung :
2. Umur : Tahun
3. Jenis Kelamin : (1) Pria (2) Wanita
4. Bagian / Seksi :
5. Jabatan :
6. Pangkat/Golongan :
7. Pendidikan Terakhir :
8. Masa Kerja : Tahun

B. Petunjuk Pengisian

1. Mohon bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur sesuai kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (x) pada kolom pilihan jawaban yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
Pendapat Bapak/Ibu dinyatakan dalam Skala 1 sampai dengan 5 yang memiliki makna sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	=	1
Tidak Setuju (TS)	=	2
Kurang Setuju (KS)	=	3
Setuju (S)	=	4
Sangat Setuju (SS)	=	5
3. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan 1 (satu) jawaban saja.
4. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu
5. Setelah mengisi kuesioner, mohon Bapak/Ibu berkenan untuk memberikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
6. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu.

C. Kuesioner Kinerja Karyawan

Berdasarkan penilaian Bapak/Ibu selaku Atasan Langsung, mohon diisi Kolom Jawaban Kinerja Karyawan berikut sesuai dengan kenyataan yang ada, dengan memberikan tanda (x) pada kolom jawaban yang Saudara/i pilih.

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

Nama Karyawan Yang Dinilai : _____

No	Butir Pernyataan	Kolom Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Karyawan tersebut mampu menyesuaikan hasil kerjanya dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.					
2.	Karyawan tersebut selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
3.	Karyawan tersebut selalu berusaha meningkatkan mutu/kualitas hasil pekerjaannya.					
4.	Hasil kerja karyawan tersebut selalu sesuai dengan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan.					
5.	Karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya selalu sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
6.	Karyawan tersebut selalu berusaha meningkatkan jumlah hasil pekerjaannya.					
7.	Karyawan tersebut dalam bekerja selalu hadir tepat waktu.					
8.	Karyawan tersebut selalu memperhatikan penampilan ditempat kerja agar terlihat rapi dan sopan.					
9.	Karyawan tersebut selalu patuh terhadap aturan atau tata tertib/kode etik pegawai.					
10.	Karyawan tersebut selalu berusaha memenuhi hasil pekerjaannya sesuai dengan instruksi pimpinan.					
11.	Karyawan tersebut mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan.					