



**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA  
BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH BANGIL**

*THE INFLUENCE OF THE INDIVIDUAL CHARACTERISTICS AND  
CULTURAL ORGANISATION ON THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE  
REGARDING TO THE JOB WITH SATISFACTION OF WORKING AS THE  
INTERVENING VARIABLE TOWARD THE GENARAL, FINANCE AND  
DEVELOPMENT MENEAGEMENT OF RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
BANGIL*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Azis Puji Setiawan**

**NIM. 130810201218**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2017**



**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA  
BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH BANGIL**

*THE INFLUENCE OF THE INDIVIDUAL CHARACTERISTICS AND  
CULTURAL ORGANISATION ON THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE  
REGARDING TO THE JOB WITH SATISFACTION OF WORKING AS THE  
INTERVENING VARIABLE TOWARD THE GENARAL, FINANCE AND  
DEVELOPMENT MENEAGEMENT OF RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
BANGIL*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**Azis Puji Setiawan**

**NIM. 130810201218**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2017**

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Azis Puji Setiawan  
Nim : 130810201218  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel *intervening* Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 21 Desember 2017

Yang menyatakan,

Azis Puji Setiawan  
NIM. 130810201218

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANGIL

Nama Mahasiswa : Azis Puji Setiawan

NIM : 130810201218

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 24 Desember 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, SE, M.Si

NIP. 19740120 200012 2 001

Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D

NIP. 19690329 199303 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANGIL**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Azis Puji Setiawan**

**Nim : 130810201218**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal : 04 Januari 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Sri Wahyu Lely Hana Setyanti, S.E., M.Si**  
**NIP. 197405022000032001 : (.....)**

**Sekretaris : Chairul Saleh, SE., M.Si.**  
**NIP. 196903061999031001 : (.....)**

**Anggota : Drs. Hadi Wahyono, M.M**  
**NIP. 195401091982031003 : (.....)**

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini merupakan sebagian dari rangkaian proses yang masih panjang. Atas berkah dan rahmat Allah SWT, serta doa dari orang-orang yang tersayang karya ini dapat terselesaikan.

Dengan rasa syukur dan tulus hati kupersembahkan karya ini kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak dan Ibuku (Misiyanto dan Sunariyah) yang telah memberikan kasih sayang, petunjuk, dukungan baik secara moril maupun materiil, serta doa yang tiada henti dengan tulus dan ikhlas.
2. Adikku tercinta Ria Resti F. yang selalu membawa kebahagiaan dalam hidupku.
3. Om dan Tante ( Titik, Heri, dan Lan) terimakasih karena selalu mendukungku baik moril maupun materiil dalam masa perkuliahanku.
4. Saudaraku M37 ( Ade Crishmaniar, Alfat, Nukek, Zefa gembul, Iis, Wawan Arleng, Agil, Asfi, Iqbal bos, Ridwan) terimakasih telah menjadi teman yang sabar dan konyol dalam setiap pendakian yang kita lalui.
5. Senior-senior “*Stupid Trip*” (Fajar modj, Ave, Andi dan Lutfi coy) terimakasih karena sudah mengajakku dalam setiap perjalanan *trip* konyol kalian.
6. Sahabat-sahabatku tercinta “*sapary Team*” (Fajar, Farid dan Ade) terimakasih telah menjadi teman yang mengenalkan aku tentang kehidupan seorang remaja dan kehidupan seorang mahasiswa yang sesungguhnya.
7. Saudara-saudaraku di MAHAPENA mulai dari angkatan M37 sampai M40 terimakasih telah memberikan pengalaman yang sangat berharga.
8. Teman-teman Bemby kost, terimakasih telah menjadi teman begadang selama 1,5 tahun.
9. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**Motto**

Travel brings power and love back into your life.

(Al Jalauddin Rumi)

Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia (Allah) yang memberi kekuatan kepadaku.

(Filipi 4:13)

Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

(Al-Anfal: 46)

Jangan pernah memaksakan suatu hal pada orang lain, terlebih lagi pada dirimu sendiri karena hal tersebut pada akhirnya hanya akan membawa keburukan.

(Azis Puji Setiawan)



**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA  
BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH BANGIL**

*THE INFLUENCE OF THE INDIVIDUAL CHARACTERISTICS AND  
CULTURAL ORGANISATION ON THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE  
REGARDING TO THE JOB WITH SATISFACTION OF WORKING AS THE  
INTERVENING VARIABLE TOWARD THE GENARAL, FINANCE AND  
DEVELOPMENT MENEAGEMENT OF RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
BANGIL*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Azis Puji Setiawan**

**NIM. 13081020128**

**Dosen Pembimbing 1: Wiji Utami, SE, M.Si**

**Dosen Pembimbing 2: Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D**

RINGKASAN

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PENGELOLA BAGIAN UMUM, KEUANGAN DAN PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANGIL;** Azis puji Setiawan. 13081020118: 2017: 108 Halaman: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Jember.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; serta untuk mengetahui dan menganalisis karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pengelola rumah sakit umum daerah bangil. Metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus dengan responden berjumlah 158 orang. Variabel yang digunakan sebanyak 4 variabel. Analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Bangil; karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Bangil; karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.

**Kata kunci:** Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

## **Abstract**

*This study aims to determine and analyze the influence of individual characteristics and organizational culture on employee performance; to know and analyze the influence of individual characteristics and organizational culture on job satisfaction; as well as to know and analyze the characteristics of individuals and organizational culture on employee performance through job satisfaction at the Rumah Sakit Umum Daerah Bangil. The sampling method used is saturated or census sampling with 158 respondents. Variables used are 4 variables. The analysis used is Path Analysis. The results of this study indicate that the characteristics of individuals and organizational culture have a significant effect on job satisfaction on the manager of Rumah Sakit Umum Daerah Bangil; individual characteristics and organizational culture have a significant effect on employee performance on the management of Rumah Sakit Umum Daerah Bangil; individual characteristics and organizational culture have a significant effect on employee performance through job satisfaction at the management of Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.*

**Keywords:** *Individual Characteristics, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performanc.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Umum Daerah Bangil”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S1 (Manajemen) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini sehingga semuanya dapat berjalan dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah S. S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Wiji Utami S.E., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dewi Prihatini S.E. M.M., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Sri Wahyu Lely Hana Setyanti, S.E., M.Si. yang telah meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan saran pada skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar serta karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama ini.
7. Seluruh karyawan RSUD Bangil bagian Menejemen
8. Bapak dan Ibuku tersayang (Misiyanto dan Sunariyah) yang tidak pernah berhenti mendoakanku, mendidikku untuk menjadi lebih baik, atas doa yang tak pernah terbalas dan tergantikan.

9. Adikku tersayang Ria Resti F. yang selalu merepotkanku namun yang selalu memberi semangat dan kasih sayang yang tak pernah berhenti.
10. Senioraku Kukuh Aji Pratama S.E yang telah membantuku dalam penelitianku ini.
11. Sahabatku Kevin Yusuf Maulana S.P yang telah menemaniku selama penelitian.
12. Sahabat-sahabatku “Sapary Team” yang sudah menemaniku belajar dan bermain.
13. Almamater tercinta Universitas Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 21 Desember 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Karakteristik Individu .....	10
2.1.2 Budaya Organisasi.....	14
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	18
2.1.4 Kinerja.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu .....	24
2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....	32
2.3.1 Kerangka Konseptual .....	32
2.3.2 Hipotesis.....	32

**BAB 3. METODE PENELITIAN**

3.1 Rancangan Penelitian .....	36
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.3 Populasi dan Sampel .....	37
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.5 Identifikasi Variabel .....	38
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	38
3.7 Teknik Pengukuran Data .....	41
3.8 Uji Instrumen.....	42
3.8.1 Uji Validitas .....	42
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	42
3.9 Uji Normalitas .....	43
3.10 Metode Analisis Data .....	44
3.10.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	44
3.11 Uji Asumsi Klasik .....	45
3.11.1 Uji Normalitas Model.....	45
3.11.2 Uji Multikolinieritas .....	46
3.11.3 Uji Heterokedastisitas .....	46
3.12 Uji Hipotesis.....	47
3.13 <i>Trimming Theory</i> .....	47
3.14 Menghitung Jalur.....	48
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50

**BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	52
4.1.1 Gambaran Umum RSUD Bangil.....	52
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	58
4.1.3 Analisis Diskriptif Variabel Penelitian .....	61
4.1.4 Uji Instrumen.....	64
4.1.5 Uji Normalitas .....	66
4.1.6 Analisis Data .....	67
4.1.7 Uji Asumsi Klasik .....	67
4.1.8 Uji t (Uji Hipotesis).....	70

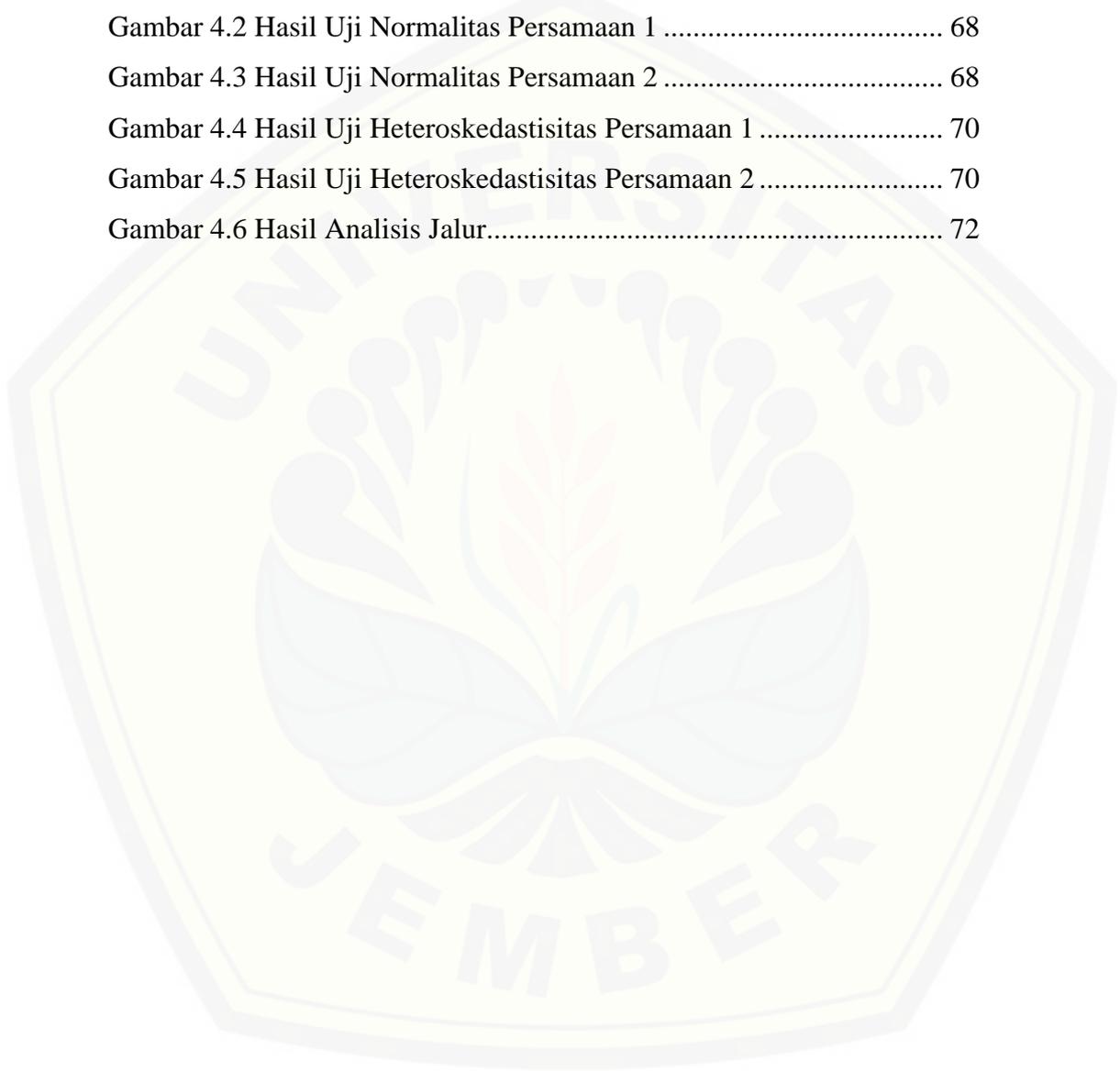
4.1.9 Perhitungan Koefisien Jalur.....	71
4.2 Pembahasan.....	73
4.2.1 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja .....	73
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	75
4.2.3 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap kinerja .....	77
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	78
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	79
4.2.6 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	80
4.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	80
4.3 Keterbatasan Penelitian .....	81
<b>BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Rekapitulasi daftar hadir pegawai negeri sipil unit kerja RSUD Bangil bulan Mei 2017 .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Per Mei 2017 Berdasarkan Jabatan Dan Status Kepegawaiannya .....	52
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Per Mei 2017 Berdasarkan Jabatan Dalam Lingkungan Kerja Manajemen RSUD Bangil .....	54
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan....	60
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	61
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Karakteristik Individu.....	61
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi .....	62
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja.	64
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas .....	66
Tabel 4.13 Hasil Normalitas .....	66
Tabel 4.14 Hasil Analisis Jalur .....	67
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas .....	69

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	32
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	44
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUD Bangil .....	56
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Persamaan 1 .....	68
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Persamaan 2 .....	68
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 .....	70
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 .....	70
Gambar 4.6 Hasil Analisis Jalur.....	72



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Karakteristik Responden.....	92
Lampiran 3 Karakteristik Responden .....	96
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas .....	100
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas .....	103
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas .....	105
Lampiran 7 Hasil Analisa Jalur .....	106
Lampiran 8 Hasil Uji Multikolinieritas.....	107
Lampiran 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	108
Lampiran 10 Hasil Uji Normalitas Model .....	109
Lampiran 11 Hasil Uji Hipotesis .....	110

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara yang terdiri dari bermacam-macam suku bangsa yang berbeda. Sejalan dengan hal tersebut, maka penduduk Indonesia memiliki kondisi sosial yang beragam. Sejarah mencatat bahwa pada zaman dahulu, Indonesia menerapkan sistem kasta. Sistem kasta ini membedakan golongan dengan status sosial yang tinggi dengan golongan status sosial yang rendah. Hal ini mengakibatkan kesenjangan sosial yang tinggi sehingga muncul berbagai karakteristik manusia (Anwar, 2010).

Setiap manusia mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lain. Karakteristik tersebut ditentukan oleh lingkungan dari mana manusia itu berasal. Karakteristik yang dimiliki oleh manusia atau masing-masing individu ini akan dibawa manakala memasuki lingkungan baru, salah satunya adalah organisasi.

Kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan terletak pada sumber daya manusia yaitu sebagai pemrakarsa dan sebagai agen perubahan yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Menurut Abdurrahmat (2006:08), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Tingginya keberagaman manusia atau karakteristik individu yang ada di Indonesia, mengakibatkan kemampuan setiap individu berbeda-beda sehingga kemampuan manusia sebagai agen perubahan itu sendiri berbeda-beda pula. Perbedaan kemampuan seorang individu dalam organisasi atau perusahaan merupakan suatu hal yang wajar, karena dari perbedaan tersebut suatu organisasi atau perusahaan mempunyai ciri khas dan keunggulan tersendiri yang nantinya berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

Kemajuan perusahaan hanya mungkin dicapai apabila pegawai yang ada di perusahaan tersebut mempunyai komitmen terhadap perusahaan yang kuat dan rasa memiliki terhadap perusahaan tersebut. Menurut Budi, *Corporate Organization Development Manager*, seseorang akan senantiasa memberikan yang terbaik bagi perusahaan apabila mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan atau *sense of*

*belonging*. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap perusahaan adalah kepuasan dalam bekerja. (Kota, Kelana .2015. <http://majalahscg.com/>, 05 februari 2017)

Untuk dapat berkarya dengan baik dalam melaksanakan pekerjaannya, dibutuhkan rasa puas terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Kepuasan dalam bekerja akan dapat meningkatkan prestasi dan kinerja yang lebih baik. Menurut Handoko (2003:193), kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat secara langsung bagi karyawan akan tetapi juga mempengaruhi suatu organisasi tempat dimana karyawan itu bekerja.

Menurut Duha (2016:244), kepuasan kerja adalah sikap positif individu dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Karena keadaan menyenangkan tersebut, individu memiliki cara pandang positif, terhadap organisasi melalui pemikiran, perasaan, pendapat, perilaku, yang ada didalam dirinya. Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena apabila kepuasan kerja di perusahaan rendah, maka pegawai tidak akan bersemangat dalam menjalankan setiap tugasnya dan berakibat pada menurunnya produktifitas kerja. Menurut Anwar (2014:1-2) kecenderungan penurunan produktifitas perusahaan salah satunya diakibatkan oleh perilaku kerja para pekerjanya yang kurang disiplin, yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang sering bolos, tertidur saat jam kerja sedang aktif atau pulang lebih awal saat jam kerja. Kondisi ini berbanding terbalik apabila seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Jika seseorang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka orang tersebut akan menjalankan tugasnya dengan semangat dan berusaha agar target yang diinginkan dapat tercapai. Menurut Jewell (dalam Khoirina 1998:529) pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja pegawainya, karena dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan mengakibatkan penurunan tingkat kinerja pegawai. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, di antaranya adalah karakteristik individu dan budaya organisasi.

Dalam sebuah perusahaan pasti memiliki karakteristik pegawai yang berbeda-beda, misalnya umur, kepribadian, kebutuhan, sikap dan minat. Dari perbedaan karakteristik tersebut akan menentukan tingkat kepuasan kerja seorang individu. Selain karakteristik individu, budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai. Misalnya adalah jam masuk kantor harus pukul tujuh pagi, lebih dari jam yang sudah ditentukan maka pegawai tidak bisa melakukan *Check Clock*, senam pada hari jumat, melakukan evaluasi dan briefing setelah dan akan melaksanakan suatu kegiatan. Contoh-contoh tersebut cukup untuk dijadikan salah satu dasar untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai. Dengan begitu akan dapat diketahui faktor apa saja yang berpengaruh positif dan negatif terhadap kepuasan kerja.

Menurut James (2004:87) karakteristik individu adalah minat sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang dalam situasi kerja. Yang membedakan ciri karakteristik setiap individu berbeda adalah karena setiap individu memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda-beda. Menurut Sakia (2013:2), banyak karyawan belum memenuhi kualifikasi dengan karakter yang sudah seharusnya dipenuhi. Oleh karena banyak perusahaan tidak mampu bersaing disebabkan sumber daya manusia yang dimiliki tidak memenuhi standar kompetensi atau tuntutan pada zaman yang semakin maju ini. Contohnya adalah banyak pegawai di dinas pemerintahan yang memiliki umur relative tua tidak mampu mengoperasikan komputer yang dapat mengakibatkan menurunnya produktifitas perusahaan. Untuk itu perusahaan diharapkan dapat memahami karakteristik individu, sehingga pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan baik

Selain karakteristik individu, budaya organisasi juga ikut mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Schein (1985:168), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dalam Eka (2001), budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Perusahaan atau organisasi yang tidak memiliki budaya organisasi sendiri cenderung mengadopsi budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi lain. Apabila perusahaan yang bersangkutan mengadopsi budaya organisasi lain, maka budaya tersebut belum tentu cocok untuk diterapkan dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Apabila budaya yang tidak cocok dipaksakan malah akan berdampak negatif pada perusahaan dan akan dapat menurunkan tingkat kepuasan dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan, karena merupakan perwakilan dari kebiasaan dan norma yang akan diikuti oleh karyawan. Untuk itu, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan budaya organisasi, karena budaya organisasi berperan besar dalam mempengaruhi pola kerja karyawan pada perusahaan. Produktif atau tidaknya sebuah perusahaan bisa disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Yeshi (2014:3), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sendiri sangat bermacam-macam diantaranya faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Semua faktor tersebut memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi karena dari proses organisasilah maka kepuasan kerja karyawan dapat dihasilkan. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan menaikkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Suatu organisasi dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila organisasi tersebut dapat mencapai visi dan misinya. Semua organisasi dituntut untuk dapat produktif dan memiliki tingkat layanan yang berkualitas yang sesuai dengan harapan masyarakat, tidak terkecuali organisasi pemerintah. Sebagai abdi pemerintah dan abdi masyarakat, organisasi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat karena hal tersebut merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan seluruh proses pelaksanaan pembangunan dalam berbagai sektor.

Salah satu organisasi pemerintah yang di tuntut untuk dapat produktif dan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas adalah rumah sakit. Rumah sakit didirikan untuk memberikan layanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau kepada masyarakat. Kualitas pelayanan rumah sakit ini ditentukan oleh pelayanan yang di berikan oleh tenaga pelayanan yang ada di rumah sakit.

RSUD Bangil adalah rumah sakit negeri kelas C. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 36 tahun 2002, RSUD Bangil telah ditetapkan sebagai lembaga tersendiri dan bukan lagi sebagai UPT Dinas Kesehatan Kabupaten Pasuruan. Dengan Perubahan status ini diharapkan kinerja manajemen RSUD Bangil menjadi lebih baik. Rumah sakit ini mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis. Dokter spesialis pada RSUD Bangil berjumlah 22 dokter, diantaranya adalah dokter spesialis anak, dokter spesialis anastesi, dokter spesialis bedah, dokter spesialis bedah saraf dan masih banyak lagi. Rumah sakit ini juga menampung pelayanan rujukan dari puskesmas (Kab.Pasuruan, E-Gov Team. 2014. <http://rsud.pasuruankab.go.id/>, 07 Februari 2017).

Sebagai salah satu rumah sakit umum daerah, RSUD Bangil diwajibkan untuk mempunyai sumberdaya manusia yang berkualitas. Kewajiban tersebut tentunya mengharuskan pegawai RSUD Bangil bekerja secara optimal. Pegawai yang bekerja secara optimal, adalah pegawai yang dapat menyelesaikan semua tugas dan kewajibannya. Kinerja yang optimal harus diikuti dengan kepuasan kerja yang tinggi. Faktor yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya kepuasan kerja diantaranya adalah karakteristik individu dan budaya organisasi.

Fenomena yang ada di RSUD Bangil adalah bermacam-macamnya pegawai sehingga timbul perbedaan minat, sikap dan kebutuhan dan kurang kuatnya budaya organisasi yang diterapkan di RSUD Bangil sehingga sering terjadi kegiatan indisipliner. Salah satu contoh kegiatan indisipliner adalah pegawai yang masuk kerja melebihi jam yang telah ditetapkan. Menurut Didik, Seksi Pendidikan dan Pelatihan, pegawai terlambat masuk jam kantor sering terjadi manakala sebelum adanya sistem absensi menggunakan *Check Clock*.

Tabel 1.1 Rekapitulasi daftar hadir pegawai negeri sipil unit kerja RSUD Bangil  
bulan Mei 2017

Jumlah PNS	Hari kerja	Hadir	Dinas Luar	Sakit	Cuti	Izin	Terlambat	Pulang Cepat	T- PC	Over time	Total Kerja
	Hari	Hari	Hari	Hari	Hari	Hari	Jam	Jam	Jam	Jam	Jam
352	8376	8092	161	0	192	72	823,91	503,25	1327,24	3945,4	49115,33

Sumber: Bagian Kepegawaian Dan Tata Usaha RSUD Bangil (2017)

Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa dari total 352 pegawai negeri sipil, mereka terlambat 823,91 jam dalam sebulan kerja (24 hari). Rata-rata setiap pegawai hanya terlambat 2,34 jam dari kesuluran jam kerja mereka dalam bulan Mei 2017, yang artinya dalam setiap hari mereka terlambat 0.01625 jam atau 58,5 detik.

Faktor lain yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan selain budaya organisasi adalah karakteristik individu. Keberagaman karakter individu salah satunya disebabkan oleh faktor usia. Pada pegawai RSUD Bangil bagian manajemen yang memiliki usia relatif tua, dari hasil observasi yang dilakukan peneliti mereka kurang mampu menguasai teknologi yang ada, misalnya teknologi komputer sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang berakibat pada produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan pegawai RSUD Bangil merupakan salah satu aset penting dalam keberhasilan perusahaan, karena semua kegiatan perusahaan akan terlaksana dengan baik apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Robbins (2004:182-183) seorang pekerja yang bahagia adalah sorang pekerja yang produktif. Usaha dalam mencapai sebuah keberhasilan dalam perusahaan tidaklah mudah, tidak seperti yang di bayangkan dimana kendala yang ada harus di atasi dengan ketrampilan dan pengetahuan dari pegawai. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

*Intervening Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil*’.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

- a. Apakah karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- c. Apakah karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- f. Apakah karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?
- g. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- b. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- c. Untuk mengetahui karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- d. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- e. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- f. Untuk mengetahui karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kiinerja melalui kepuasan kerja pegawai Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.
- g. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

#### a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi RSUD Bangil tentang keterkaitan karakteristik individu dan budaya organisasi serta kepuasan kerja sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak lain, khususnya bagi akademisi yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang serupa.

#### c. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gelar sarjana. Selain itu digunakan untuk menambah wawasan mengenai pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada pegawai RSUD Bangil.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Karakteristik Individu

##### a. Pengertian Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, seberapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, apabila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai (James, 2004:87). Menurut Robbin (2006:46), karakter individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa kerja dalam organisasi. Menurut siagian (2010), karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja. Gibson (2006:127), mengklasifikasikan variabel individu menjadi tiga dimensi, yang pertama adalah kemampuan, ketrampilan fisik dan mental, yang kedua adalah kondisi demografis seperti jenis kelamin, usia dan ras dan yang terakhir adalah latar belakang seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Yang membedakan ciri karakteristik setiap individu berbeda adalah karena setiap individu memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda-beda.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan karakteristik individu adalah kemampuan, kondisi demografis, serta latar belakang yang dimiliki oleh setiap individu sehingga dapat membedakan individu satu dengan individu yang lain.

## b. Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut Robbins dalam Hakim (2003), menyebutkan bahwa kemampuan, nilai dan sikap merupakan faktor yang menentukan kesesuaian karakteristik seseorang dengan pekerjaannya.

### 1) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*)

### 2) Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dan dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

### 3) Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.

Menurut Anwar (2010:8-11), ada beberapa faktor yang mempengaruhi karakteristik individu, antara lain:

#### 1) Usia

Menurut Dyne dan Graham (dalam Anwar, 2005:134), menyatakan pegawai yang lebih tua cenderung memiliki keterkaitan pada organisasi dibanding dengan pegawai yang lebih muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan karena seiring dengan bertambah tuanya umur seseorang, maka orang tersebut akan sulit untuk menemukan organisasi baru.

#### 2) Jenis Kelamin

Menurut Rivai dalam Suwandi (2012:13), ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa ada perbedaan kecil (pria dan wanita) yang mempengaruhi kinerja, tetapi ada juga pendapat yang mengatakan bahwa tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam memecahkan masalah, ketrampilan, analisis, dorongan, kompetitif,

motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar yang dalam hal ini ada asumsi bahwa tidak ada perbedaan yang berarti antara pria dan wanita dalam hal produktivitas.

### 3) Pendidikan

Menurut Malayu (dalam Suwardi, 2012:15) pendidikan adalah suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 4) Kemampuan

Menurut Robbins (2008:57-61), ada 2 jenis kemampuan yang dimiliki seseorang, yaitu:

#### a) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk menjalankan kegiatan mental. Robbins membagi dalam 7 dimensi, yaitu

- (1) Kecerdasan numerik merupakan kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.
- (2) Pemahaman verbal merupakan kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar.
- (3) Kecepatan perseptual merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
- (4) Penalaran induktif merupakan kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
- (5) Penalaran deduktif merupakan kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
- (6) Visualisasi ruang merupakan kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
- (7) Ingatan merupakan kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

#### b) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan dan ketrampilan.

### 5) Masa Kerja

Masa kerja berkaitan erat dengan pengalaman kerja, pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam organisasi tentu berbeda-beda. Hal ini menyebabkan setiap pegawai mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang dikerjakan secara berulang-ulang dalam menempuh perjalanan karirnya. Masa kerja yang lama juga akan membentuk kinerja yang efektif karena berbagai kendala yang muncul dikendalikan berdasar pengalaman.

### c. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Epriliyana (2011:9), indikator karakteristik individu dapat dilihat dari:

#### 1) Umur

Menurut Nitisemito dalam Epriliyana (2002:57), Karyawan yang berumur tua dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah – pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua.

#### 2) Tingkat Pendidikan

Menurut Kreitner and Kinicki dalam Epriliyana (2003 : 277), semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja.

#### 3) Masa Kerja

Menurut Gibson dalam Eprilyana (2007: 43), masa kerja seseorang akan menentukan prestasi individu yang merupakan dasar prestasi dan kinerja organisasi. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, maka tingkat

prestasi individu akan semakin meningkat yang dibuktikan dengan tingginya tingkat penjualan dan akan berdampak kepada kinerja.

Menurut Lukman (2011: 32) indikator yang digunakan untuk mengukur karakteristik individu adalah:

- 1) Kemampuan, kemampuan adalah kapasitas seorang individu dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Nilai, nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga
- 3) Sikap, sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan maupun tidak mengenai objek, orang atau peristiwa.
- 4) Minat, sikap yang membuat individu senang akan objek, situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Schein (1985:168), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi organisasi lainnya. Kotter and Heskett dalam Anggraeni (1997:5), menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relative dapat berubah, misalnya dengan memberikan imbalan bagi mereka yang dapat menyesuaikan diri, sebaliknya akan diberikan sanksi bagi mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi bertujuan meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota dalam organisasi. Menurut Lutfi (2016:8), semakin banyak anggota

organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat suatu budaya.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Ndraha (1997 : 21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat
- 3) Sebagai sumber
- 4) Sebagai kekuatan penggerak
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- 6) Sebagai pola perilaku
- 7) Sebagai warisan
- 8) Sebagai pengganti formalisasi
- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
- 10) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state

Menurut Robbins (1999:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem Social

Menurut pendapat Siagian (1992:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen sepadan kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi

5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

## c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1994), ada 10 indikator budaya organisasi yaitu:

### 1) Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.

### 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

### 3) Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

### 4) Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

### 5) Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

### 6) Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

### 7) Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.

### 8) Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

### 9) Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka.

10) Pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitive terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan dapat mengantisipasi risiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan larinya konsumen ke produk lain.
- 2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.
- 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua karyawan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
- 5) Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja, performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan..

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap pegawai memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Akibat dari perbedaan tersebut maka, kepuasan kerja yang dimiliki pegawai pun berbeda-beda. Menurut Gibson, *at al* (dalam Hakim, 1996:150-152) menyatakan kepuasan kerja suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Menurut Duha

(2016:244), kepuasan kerja adalah sikap positif individu dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah karakteristik individu dan budaya organisasi. Dengan demikian, seorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203). Pegawai yang kurang puas atas pekerjaannya cenderung melakukan penghindaran diri dari pekerjaannya.

#### b. Teori-teori Kepuasan Kerja

Pierce and Gardner dalam Epriliyana (2002:192), menyatakan orang yang percaya bahwa pekerjaan memberikan peluang untuk mencapai nilai-nilai yang berharga baik secara langsung (misalnya prestasi kerja) maupun secara tidak langsung (misalnya upah yang diterima setiap bulan), orang tersebut mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Menurut Wexley dan Yukl (1977), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yaitu:

- 1) *Discrepancy Theory*, Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada.
- 2) *Equity Theory*, Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :
  - a) *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
  - b) *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
  - c) *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – out comes* yang dimilikinya.

Dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio input – out comes dirinya dengan rasio input – out comes orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

Menurut As'ad (1995:106), kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan

- 1) *Two Factor Theory*, prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketiak puasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketiak puasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu (Herzberg,1966). Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :
  - a) Kelompok *satisfiers*, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
  - b) Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial.

### c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa kriteria diantaranya sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara Luthans dalam Epriliyana (2001 : 431) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan pembayaran seperti gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan penyelia. Berbeda dengan pendapat Gilmer dalam As'ad (2003 : 114) kepuasan kerja dapat diukur melalui kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui :

#### 1) Ganjaran yang pantas

Ganjaran yang pantas merupakan keinginan pegawai akan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka (Robbins, 2001 : 241). Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dilokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula, pegawai berusaha mendapatkan praktik promosi yang adil, karena promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.

#### 2) Sikap Pengawas

Perilaku pengawas juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila pengawas langsung bersifat ramah dan memahami, memberikan pujian, mendengarkan pendapat karyawan serta menunjukkan minat pribadi. Pengawas yang

berperilaku buruk pada karyawan menyebabkan absensi dan *turnover* (As'ad, 2003 : 114). Pengawas menurut Handoko (2003 : 264) berarti atasan mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi bawahan. Secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan yang menjadi bawahannya melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan dengan menggunakan kemampuan motivasi, komunikasi dan kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepada bawahannya. Terdapat dua dimensi dari gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang bekerja bukan dikantor pusat dan kinerjanya dinilai oleh pengawas untuk menentukan besarnya imbalan yang ia peroleh, tentunya akan berpengaruh terhadap personal interens karena menentukan jumlah yang akan mereka peroleh (Luthans, 2002: 67).

### 3) Keamanan Kerja

Gilmer dalam As'ad (2003 : 114) mengemukakan bahwa keadaan yang aman dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Keamanan karyawan juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Keamanan karyawan terdiri dari beberapa unsur antara lain keamanan akan status karyawan dan jaminan keamanan akan peralatan selama bekerja. Status karyawan adalah kedudukan seseorang dalam melakukan pekerjaan di suatu unit usaha/kegiatan. Indikator status pekerjaan pada dasarnya melihat empat kategori yang berbeda tentang kelompok penduduk yang bekerja yaitu tenaga kerja dibayar (buruh), pekerja yang berusaha sendiri, pekerja bebas dan pekerja keluarga (Sakernas, 2007). Dalam melakukan pekerjaan, karyawan dibekali dengan berbagai peralatan kerja. Peralatan kerja yang dipakai karyawan haruslah aman baik bagi karyawan maupun seluruh anggota perusahaan. Keadaan peralatan yang aman dan tidak mudah rusak membuat karyawan betah bekerja (Robbins, 2001:98).

Menurut Lukman (2011:30-31) indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor psikologi, faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai.
- 2) Faktor sosial , faktor yang berhubungan dengan interaksi pegawai baik secara horizontal maupun vertical.

- 3) Faktor fisik, faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai.
- 4) Faktor finansial, faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai.

#### **2.1.4 Kinerja**

##### **a. Pengertian kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam Epriliya (2002 : 67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Byars (dalam Epriliya. 2004: 311) mengatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja adalah hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas.

Menurut Chien dalam Apriliya (2004), ada lima (5) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu: model of motive, leadership style, Organizational culture and environment, Job design, Human resource policies. Simamora (dalam Epriliya. 2001: 418) mengatakan bahwa beberapa dimensi kinerja karyawan adalah ketidakhadiran, keterlambatan, lama waktu dinas, penyelesaian tugas terandalkan atau memenuhi tolok ukur minimal kuantitas dan kualitas, kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap-sikap yang menguntungkan.

Menurut Epriliya (2011:19-20), pengukuran kinerja dapat diukur dengan:

##### **1) Kualitas Kerja**

Kualitas pekerjaan menggambarkan tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada periode waktu tertentu. Keterandalan dimaksudkan bahwa pengukuran pelaksanaan pekerjaan karyawan telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Certo, 2005 ; 277). Bernadin and Russel (2000 : 341) menyatakan kualitas kerja merupakan tingkatan dimana

proses/hasil diperoleh dengan sempurna tampilan kerja secara ideal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (rapi, tertib, akurat, terorganisasi dengan baik) serta memiliki tanggung jawab dan kejujuran.

## 2) Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan karyawan dapat diukur melalui tingkat absensi yaitu keadaan yang menggambarkan tingkat kemangkiran kerja para karyawan. Tingkat keterlambatan hadir ke kantor yang menggambarkan tingkat kedisiplinan karyawan. Tingkat cekatan karyawan yang menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Serta lamanya waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik (Certo, 2005 : 278).

## 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu tingkatan dimana antar kegiatan dengan hasil yang diproduksi tepat waktu atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain, sebisa mungkin memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain (Bernardin and Russel, 2000 : 341).

Kinerja karyawan merupakan perolehan organisasi atas hasil kerja, prestasi, atau kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan perlu terus menerus diperhatikan dan dinilai, sehingga bahwa kinerja menggambarkan langkah- langkah organisasi ke arah yang lebih efektif benar-benar terwujud. Untuk keperluan tersebut, maka perlu diciptakan kondisi-kondisi yang mendukung, seperti disiplin karyawan, tingkat supervisor terhadap para karyawan, dan kreativitas dan sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi dan karyawan (Epriliya, 2011).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang di dukung oleh variabel yang terkait pada penelitian saat ini dapat dijadikan bahan rujukan seperti di sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Nike Norma Epriliyana (2011)	Karakteristik Individu (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja (Y).	Karakteristik Individu (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja (Y).	Karakteristik Individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Musa Djamaludin (2009)	Komitmen Organisasional (X1), Pengembangan Karier (X2), Motivasi Kerja (X3), Karakteristik Individu (X4), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y).	SEM	Komitmen organisasi, Pengembangan karier, Motivasi kerja, Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja perpengaruh terhadap kinerja.
3	Nurhamida (2015)	Karakteristik Individu (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y).	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.
4	Yuniar Lubis (2012)	Karakteristik Individu (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Iklim Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y)	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi dengan Kepuasan kerja dan Kinerja.
5	Muhammad Afif Luqman Hakim (2011)	Sistem Pengupahan (X1), Karakteristik Individu (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y)	Regresi linier berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Sistem Pengupahan, Karakteristik Individu, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 63,2% sedangkan 36,8% disebabkan faktor lain

Dilanjutkan ke halaman 26

Lanjutan halaman 25 Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
6	Winarti Angraini (2015)	Kecerdasan Emosional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y)	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh Kecerdasan Emosional (X1), Karakteristik Individu (X2), berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja
7	Paramita Grazzia Ilminingtias (2011)	Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y).	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja pada pegawai RSUD balung
8	M. Ubaidillah Khoiri (2016)	Konflik (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y)	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Budaya Organisasi dan Konflik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja.
9	Rani Mariam (2009)	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja (Y)	SEM	Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Bepengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja
10	Muhammad Lutfi (2016)	Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (Z), OCB (Y)	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan OCB

Sumber: Djamaludin (2009), Nurhamida (2015), Yuniar Lubis (2012), Winarti Angraini (2015), Muhammad Afif Luqman Hakim (2011), Paramita Grazzia Ilminingtias (2011), M. Ubaidillah Khoiri (2016), Rani Mariam (2009), Muhammad Lutfi (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Epriliyana (2011), bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara karakteristik individu,

lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja operator bahan bakar pada SPBU Pasti Pas di Jember. Rancangan penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan metode sampel *proportional random sampling*. Sampel diambil 100 operator bahan bakar. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung variabel karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja operator bahan bakar. Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja operator bahan bakar baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operator bahan bakar. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja operator bahan bakar jika dibandingkan dengan variabel karakteristik individu dan lingkungan kerja. Supervisor perlu memperhatikan variabel kepuasan kerja operator bahan bakar agar tercipta kinerja yang baik dari operator bahan bakar.

Penelitian yang dilakukan oleh Djameludin di pemerintahan Halmahera timur (2009), mengambil sampel 200 karyawan dari 617. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa jumlah kuesioner sebagai hasil dari jawaban responden tidak dapat ditabulasikan sepenuhnya, karena hanya ada 194 kuesioner yang dianggap tepat. Hal ini karena 6 sampel tidak dapat ditafsirkan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *proporsional stratified random sampling*. Hubungan antara variabel dalam penelitian ini dianalisis dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS 4.01. Hasil pemeriksaan ke *Goodness of Fit Index (GFI)* kriteria setelah model dimodifikasi menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *struktural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima karena model fit dengan Chi-square skor = 164,94 (nilai kritis <124,34); GFI = 0.924 (nilai kritis > 0,90); dan AGFI = 0.841 (nilai kritis > 0,90). Dari hasil model penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen organisasi, pengembangan karir dan motivasi kerja cukup efektif bila digunakan sebagai stimulator kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi, pengembangan karir; motivasi dan karakteristik individu. Di antara komitmen organisasi, pengembangan karir, motivasi kerja dan variabel karakteristik individu dalam membentuk kepuasan kerja

dan kinerja karyawan, karakteristik individu memberikan kontribusi terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian yang lebih baik dalam rangka mendukung prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Nurhamida (2015), bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja dan kinerja di lingkungan kanwil Badan Pertahanan Nasional Propinsi Sumatra Barat. Dari 220 kuesioner yang disebarakan hanya 211 yang kembali dan siap untuk diolah. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan memperikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada pegawai Badan Pertahanan Nasional Propinsi Sumatra Barat

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Yuniar Lubis (2012), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik individu karyawan, karakteristik pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja. Objek penelitian ini adalah karyawan PTPN III dan PTPN IV di Sumatra Utara. Penelitian ini menggunakan metode diskriptif dan verifikatif. Adapun tehnik sampling yang digunakan adalah *proposional random sampling* dengan sample sebanyak 270 responden. Hasil temuan dari penelitian ini adalah 1) Kondisi dan pelaksanaan karakteristik individu karyawan dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dikatakan baik. 2) Terdapat pengaruh signifikan antara karakteristik individu dan kepuasan kerja. 3) Terdapat pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. 4) Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. 5) Terdapat pengaruh signifikan secara bersama antara karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. 6) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarti Anggraeni (2011), bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis ada dan tidaknya pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Kerja RSUD Balung Kabupaten Jember. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Populasi penelitian ini perawa rawat inap RSUD Balung

Jember. Besar sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yaitu 82 orang sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi atau sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil perhitungan koefisien jalur bahwa total pengaruh variabel Kecerdasan Emosional (X1) terhadap Kinerja Perawat (Y) adalah sebesar 34.3% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 20.3% dan pengaruh tidak langsung sebesar 14%. Total pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja Perawat (Y) adalah sebesar 40.2% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 34.1% dan pengaruh tidak langsung sebesar 6.1%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh Kecerdasan Emosional (X1), Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afif Luqman Hakim (2011) bertujuan untuk menganalisa variabel-variabel sistem pengupahan, karakteristik individu dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk menganalisa variabel-variabel sistem pengupahan, karakteristik individu dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk menganalisis variabel mana yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan mengikutsertakan seluruh anggota populasi sebanyak 46 orang. Dari penelitian ini diketahui bahwa variabel sistem pengupahan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan UD.Tape 82 Bondowoso sebesar 63,2% sedangkan 32,8% disebabkan oleh faktor lain yang tidak termasuk dari persamaan regresi yang dibuat.

Penelitian yang dilakukan Ilminingtias (2011), ini termasuk *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit

Umum Daerah Balung baik itu pegawai tetap maupun honorer yang berjumlah 264 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Probability Sampling dengan menggunakan Proportional Stratified Random Sampling. Sampel penelitian sebanyak 100 orang. Variabel independent dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi. Variabel *intervening* adalah kepuasan kerja dan variabel *dependen* adalah kinerja pegawai. Metode analisis data yang digunakan antara lain uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis*, uji reliabilitas, uji normalitas dan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai RSUD Balung. (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai RSUD Balung. (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Balung. (4) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Balung. (5) Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Balung.

M. Ubaidillah Khoiri (2016) melakukan penelitian mengenai konflik dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban yang berjumlah 188 karyawan yang terdistribusi dalam 7 bidang, dan sample yang ditetapkan dengan menggunakan tehnik sampling *proportionate stratified random sampling* sebanyak 55 responden. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur untuk menguji variabel *independen*, *dependen* dan *intervening*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel konflik dan budaya organisasi dengan kepuasn kerja dan kinerja serta variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

Tujuan penelitian yang dilakukan Mariam (2009) adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan

hasil penelitian terdahulu, yaitu: Chatman dan Bersade (1997), She (1999), Abdul Rashid (2003) dan Yammarino *et al.*, (1993). Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Penelitian yang dilakukan Lutfi (2016) bertujuan untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan OCB. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Cartenz Indonesia Solo. Metode sampling yang digunakan adalah sample jenuh atau sensus dengan responden sebanyak 70 Orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB serta Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi di PT. Cartenz Indonesia.

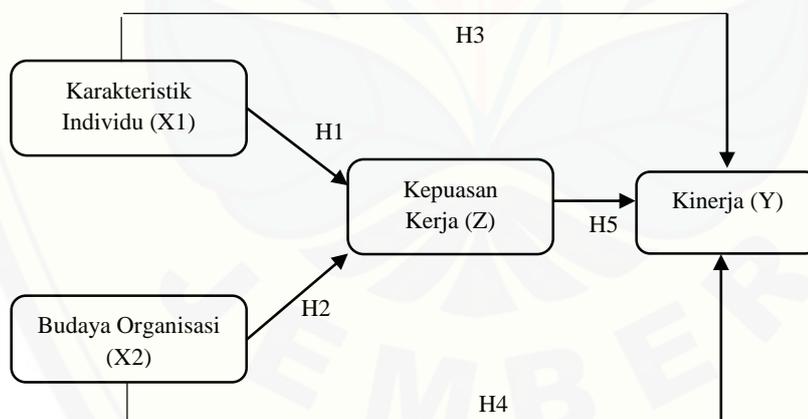
Penelitian yang dilakukan di RSUD Bangil ini hampir sama dengan penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai RSUD Bangil bagian manajemen. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian duplikasi karena tema dan variabel yang digunakan sama dengan penelitian terdahulu, hal yang membedakan hanyalah obyek penelitian dan teknik dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus. Metode sampel jenuh adalah penentuan jumlah sampel dengan

mengambil semua dari jumlah populasi yaitu, pegawai RSUD Bangil bagian manajemen yang berjumlah 158 pegawai.

## 2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

### 2.3.1 Kerangka Konseptual

Kinerja dalam penelitian ini digunakan dalam variabel terikat atau *dependen variable* yang keberadaannya dipengaruhi oleh *independen variable* dan *intervening variable*. Variabel perantara atau *intervening variable* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karena berdasarkan fenomena dalam objek penelitian yang telah dijelaskan dalam latar belakang, kepuasan kerja menjadi variabel yang dipengaruhi variabel karakteristik individu dan budaya organisasi serta mempengaruhi variabel kinerja. Selain itu, kepuasan kerja sebagai variabel perantara dianggap mampu menjebatani pengaruh variabel terikat dengan variabel bebas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengkaji variabel karakteristik individu, budaya organisasi kepuasan kerja dan kinerja. Berikut kerangka konseptual yang menjadi dasar pemikiran peneliti:



Gambar 6.1: Kerangka Konseptual

### 2.3.2 Hipotesis

berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

a. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Motivasi inilah yang mempengaruhi karakteristik masing-masing individu itu sendiri, oleh karena itu jika perusahaan ingin mencapai tujuan dari organisasi itu maka perusahaan harus memperhatikan karakteristik individu (Epriliyana, 2011). Menurut Robbin (2006:46), karakter individu mencakup usia jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa kerja dalam organisasi. Dalam penelitian Djamaludin (2009), karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Rendahnya karakteristik individual menjelaskan kepuasan kerja para PNS disebabkan kemampuan dan ketrampilan masih rendah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Epriliyana (2011), karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja operator bahan bakar SPBU Pasti Pas di Kabupaten Jember. Hal ini bisa terjadi karena adanya keseragaman pekerjaan, tidak adanya jenjang karier dan ada kemungkinan bahwa untuk menjadi operator bahan bakar tidak memerlukan karakteristik individu yang ideal.

H1: Karakteristik Individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kotter and Heskett dalam Anggraeni (1997:5), menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah, misalnya dengan memberikan imbalan bagi mereka yang dapat menyesuaikan diri, sebaliknya akan diberikan sanksi bagi mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Ilminingtias (2011), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut Obgor dalam Sopiha (2008:181) menyatakan bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja

melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

H2: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

c. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja

Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, seberapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, apabila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai (James, 2004:87). Hal ini sejalan dengan penelitian Nurhamida (2015) yang menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pada pegawai Badan Pertahanan Nasional Propinsi Sumatra Barat.

H3: Karakteristik Individu Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Schein (1985:168), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi organisasi lainnya. Kotter dan Heskett (2006:18), mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Penelitian yang dilakukan Khoiri (2016) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

H4: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Duha (2016:244), kepuasan kerja adalah sikap positif individu dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah pernyataan “Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif” (bagi individu ). Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi

dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas semakin meningkat ( Robbins, 2004:182-183 ). Dalam penelitian yang dilakukan Mariam (2009) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Lund, (2003) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap cix kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,0030.

H5: Kepuasan Kerja Pegawai Bepengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

f. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Nurhamida (2015) yang berjudul pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di lingkungan kanwil badan pertahan nasional provinsi sumatera barat menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

H6: Karakteristik Individu Berpengaruh Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

g. Penagruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Winarti Anggraeni (2011) yang berjudul analisis pengaruh kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja RSUD Balung Kabupaten (Studi Pada Perawat Rawat Inap) menunjukan adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dengan rincian pengaruh langsung sebesar 34.1% dan pengaruh tidak langsung sebesar 6.1%.

H7: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan diskripsi tentang komponen penelitian yang dibuat oleh peneliti untuk memperoleh data yang relevan sehingga penelitian berjalan sesuai dengan tujuan. Menurut Murti dan Salamah (dalam Lutfi, 2006:47) rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber khusus darimana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya, dan bagaimana menganalisisnya.

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah, karakteristik penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research*. Menurut Singarimbun dan Efendi (dalam Hakim, 2005:5), jenis penelitian menggunakan metode *explanatory* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih. Agar tujuan penelitian yang dilakukan pada pegawai bagian manajemen RSUD Bangil ini dapat dicapai sesuai dengan perumusan masalah maka, data mengenai variabel akan di kumpulkan melalui kuesioner.

### 3.2 Jenis dan sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan. Data tersebut adalah data yang berupa persepsi dari responden, di peroleh melalui kuesioner yang kemudian di beri penilaian berdasarkan skala *likert*.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang di peroleh langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner pada pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil yang terkait dengan karakteristik individu, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Serta data jumlah pegawai RSUD Bangil dan data profil RSUD Bangil. Data jumlah pegawai diperoleh dengan meminta pada bagian Kepegawaian Dan Tata Usaha sementara profil RSUD Bangil

diperoleh melalui blog yang dikelola langsung oleh pihak manajemen RSUD Bangil..

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola RSUD Bangil yang berjumlah sebanyak 158 pegawai yang terdiri dari bagian umum, keuangan dan pengembangan. Bagian umum meliputi bagian kepegawaian dan rumah tangga, bagian keuangan meliputi bagian pendapatan, perbendaharaan, verifikasi dan akuntansi serta bagian pengembangan meliputi humas, pemasaran sun ram dan evaluasi.

Pada penelitian ini metode sampel yang digunakan adalah metode sampel sensus. Menurut Sugiono (2008:122) sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel..

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **a. Kuesioner**

Kuesioner dalam penelitian ini berisikan pertanyaan tentang variabel karakteristik individu, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang akan disebarkan pada pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil secara langsung supaya ketika responden kurang mengerti tentang pertanyaan yang diajukan peneliti dapat membantu untuk menjelaskan. Teknis yang digunakan dalam penyebaran kuesioner adalah peneliti memberikan kuesioner secara langsung kepada responden dan responden mengisi kuesioner tersebut secara mandiri, apabila responden kurang mengerti dengan pertanyaan yang ada dalam kuesioner maka peneliti akan membantu menjelaskan.

#### **b. Wawancara**

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung dengan pegawai bagian Kepegawaian dan Tata Usaha RSUD Bangil guna mengetahui data pegawai.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan di analisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau sebab perubahan timbulnya variabel terikat (*dependen variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah karakteristik individu (X1) dan budaya organisasi (X2).

b. Variabel terikat (*dependen variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi, akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini yang akan dianalisis adalah kinerja pegawai (Y)

c. Variabel penghubung (*intervening*)

Variabel intervening merupakan variabel antara pada variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel terikat. *Variable intervening* atau variabel penghubung dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka definisi operasional dan indikatornya adalah:

1.1.1 Variabel bebas atau *variable independen (X)*

a. Karakteristik Individu (X1)

Karakteristik individu adalah minat sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh pengelola RSUD Bangil dalam situasi kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur karakteristik individu adalah:

1) Minat

sikap yang membuat pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil senang akan pekerjaannya.

2) Sikap

pernyataan evaluatif pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil tentang pekerjaan yang sedang dilakukannya.

3) Kebutuhan

Segala sesuatu yang diperlukan pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil supaya dapat memperoleh kenyamanan dan kesejahteraan dalam bekerja

b. Budaya organisasi (X2)

Kottler and Heskett dalam Anggraeni (1997:5), menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok.

Dalam hal ini budaya organisasi yang dimaksud adalah kemampuan pegawai RSUD Bangil bagian manajemen dalam memaknai norma, sikap atau keyakinan yang dianut dalam organisasi dan dapat mempraktekannya. Menurut Robbins dalam Lutfi (2005) indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah:

1) Inovasi dalam memperhitungkan resiko

Sejauh mana organisasi mendorong pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.

2) Perhatian pada setiap masalah secara detail

Sejauh mana organisasi mengharapkan pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil memperlihatkan kecermatan, analisa dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Sejauh mana manajemen RSUD Bangil memusatkan pada hasil dibandingkan pada teknis dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil yang akan dicapai.

- 4) Orientasi terhadap kepentingan semua anggota  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Agresifitas dalam bekerja  
Sejauh mana pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil agresif dan kompetitif dalam bekerja untuk menciptakan budaya organisasi yang baik.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja  
Sejauh mana manajemen RSUD Bangil dapat menjaga kinerja dari pegawai-pegawainya.

#### 1.1.2 Variabel antara atau *Variable intervening* (Z)

##### a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai RSUD Bangil dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan sehingga pegawai tersebut dapat mencintai pekerjaannya. Menurut Lukman (2011:30-31) indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor psikologi  
Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.
- 2) Faktor sosial  
Faktor yang berhubungan dengan interaksi pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil baik secara horizontal maupun vertikal.
- 3) Faktor fisik  
Faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kondisi fisik pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.
- 4) Faktor finansial  
Faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.

### 1.1.3 Variabel terikat atau *variable dependen* (Y)

#### a. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai RSUD Bangil. Menurut Epriliya (2011:19-20), pengukuran kinerja dapat diukur dengan:

##### 1) Kualitas Kerja

Tingkat baik atau buruknya hasil penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.

##### 2) Kuantitas Kerja

Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil.

##### 3) Pelaksanaa Tugas

Seberapa jauh pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

##### 4) Tanggung Jawab

Kesadaran pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil akan kewajibannya untuk melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh instansi.

## 3.7 Teknik Pengukuran Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *likert* untuk menentukan nilai dari variabel yang diukur. Menurut Sugiono (2009:88) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala *likert* terdapat lima pilihan jawaban, yaitu diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Uji Instrumen

#### 3.8.1 Uji Validitas

Tujuan di lakukannya uji validasi adalah untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang di peroleh dari penyebaran kuesioner. Untuk mengukur validitas dalam penelitian ini yaitu menggunakan korelasi *product moment persons's*. yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno,2010:70);

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X (\sum Y))}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

- r : koefisien korelasi
- X : skor pertanyaan
- Y : skor total
- n : jumlah sample

Dasar pengambilan keputusan

- a. Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ , maka variabel tersebut valid
- b. Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka variabel tersebut tidak valid

Apabila dalam uji validitas data tidak memenuhi kriteria untuk valid, maka tindakan yang dilakukan adalah dengan melakukan drop atau menghilangkan item yang tidak valid, namun apabila item yang tidak valid tersebut dianggap penting maka akan dilakukan perbaikan terhadap pertanyaan dalam kuesioner dan mebagikan ulang kepada responden untuk menjawabnya.

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Prayitno (2010:75) uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya di ulangi dua kali atau lebih. Dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang menggunakan metode *cronbach* yaitu (Prayitno,2010:75):

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  : koefisien reliabilitas

$r$  : koefisien rata-rata antar variable

$k$  : jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan mengukiji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Prayitno, 2010:75).

Apabila ada data yang tidak reliabel tindakan yang akan dilakukan adalah dengan mencari nilai yang paling tinggi pada kolom *Cronbach Alpha* kemudian menggugurkannya lalu di uji ulang. Apabila tindakan ini dilakukan tapi data masih tidak reliabel maka pertanyaan dalam kuesioner akan diperbaiki dan membagikan ulang kepada responden..

### 3.9 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, normalitas data di ukur dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan derajat keyakinan  $\alpha$  (alpha) sebesar 5%. Menurut Prayitno (2010:71) uji normalitas dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa setiap individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah :

1. Jika signifikansi  $\geq 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

Apabila data tidak berdistribusi normal maka tindakan yang dilakukan adalah dengan mengubah atau mentransformasikan data dalam bentuk *log*

### 3.10 Metode Analisis Data

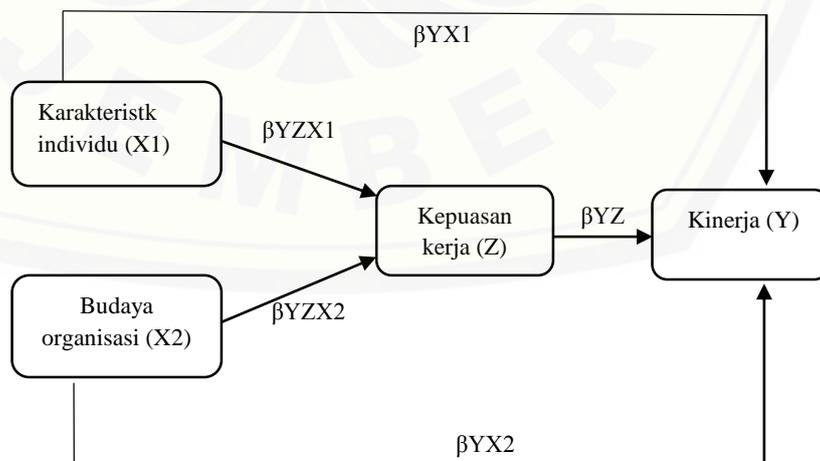
#### 3.10.1 Analisis Jalur (*path analysis*)

Menurut Sarwono (2006:147) analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi sebagai berikut:

- Semua variabel bersekala interval
- Pola variabel bersifat linier
- Variabel-variabel residualnya tidak bersifat korelasi satu dengan yang lainnya
- Model hanya bersifat searah

Menurut Webley (1997), analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotikal dalam seperangkat variabel. Dengan analisis jalur maka akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk menyelesaikan analisis jalur digunakan diagram jalur dan koefisien sebagai berikut:



Gambar 3.1: Model Analisis Jalur

Keterangan:

$\beta YX_1$  : koefisien jalur pengaruh langsung (X1) terhadap (Y)

$\beta YZX_1$  : koefisien jalur pengaruh tidak langsung (X1) melalui (Z) terhadap (Y)

$\beta YX_2$  : koefisien jalur pengaruh langsung (X2) terhadap (Y)

$\beta YZX_2$  : koefisien jalur pengaruh tidak langsung (X2) melalui (Z) terhadap (Y)

$\beta YZ$  : koefisien jalur pengaruh langsung (Z) terhadap (Y)

*Path analysis* di hitung dengan menggunakan persamaan structural sebagai berikut:

$$Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_1 Y + \beta X_2 Y + \beta Z + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Keterangan

$X_1$  = Karakteristik Individu

$X_2$  = Budaya Organisasi

$Y$  = Kinerja

$Z$  = Kepuasan Kerja

$\beta$  = Koefisien Variabel biasa

$e_{1,2}$  = Variabel pengganggu

### 3.11 Uji Asumsi Klasik

Langkah selanjutnya setelah memperoleh persamaan dari regresi linier berganda adalah melihat apakah model yang dikembangkan bersifat *Best Linier Unbiased Estimator* atau BLUE. Dalam metode ini mempunyai kriteria bahwa variasi minimum, konstanta dan efisien harus terwakili dalam pengamatan ini. *Best Linier Unbiased Estimator* yang harus dipenuhi yaitu: data distribusi normal tidak multikolinieritas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas Model

Tujuan dari uji normalitas model adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212). Dasar dari pengambilan keputusan antara lain:

1. Jika ada responden menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka asumsi model memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data responden menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Jika ada data yang tidak lolos dalam uji normalitas model maka tindakan yang akan dilakukan adalah dengan mentransformasikan data dalam bentuk *log*.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Dengan adanya multikolinieritas akan menyebabkan model regresi yang diperoleh menjadi tidak valid untuk menaksirkan variabel independen. Gejala multikolinieritas dapat dideteksi dengan VIF atau *Varians Influence Factor*. Latan (2013:61), menyatakan indikasi adanya multikolinieritas jika nilai dari VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

Jika terdapat multikolinieritas dalam variabel bebas maka tindakan yang akan dilakukan adalah dengan melakukan transformasi data dalam bentuk perbedaan pertama (*first difference form*)

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Latan (2013:39), tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah sebuah model regresi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari scatterplot model tersebut.

1. Jika ada pola tertentu. Seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (*bergelombang*, melebar kemudian menyempit)
2. Jika ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastis.

Jika dalam model tidak lolos dalam pengujian heteroskedastisitas maka tindakan

yang dilakukan adalah dengan mentransformasikan data dalam bentuk  $\ln$ .

### 3.12 Uji Hipotesis

Penujian hipotetis digunakan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada RSUD Bangil.

Rumus dari uji hipotesis adalah:

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan:

t = test signifikansi dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se(bi) = *standart error* dari koefisien korelasi

Kriteria pengujian:

1. Apabila  $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Apabila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### 3.13 *Trimming Theory*

Menurut Ridwan (dalam Ema, 2013:32) *Trimming Theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefien jalurnya tidak signifikan. *Trimming Theory* dilakukan dengan cara menghitung ulang koefisien tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Ridwan (2008:128) langkah- langkah dalam menghitung *Trimming Theory* adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan *structural*
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

1. Membuat diagram jalur lengkap
2. Menghitung koefien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan
- d. Menghitung secara individual
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur
- f. Merangkum kedalam tabel
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

### 3.14 Menghitung Jalur

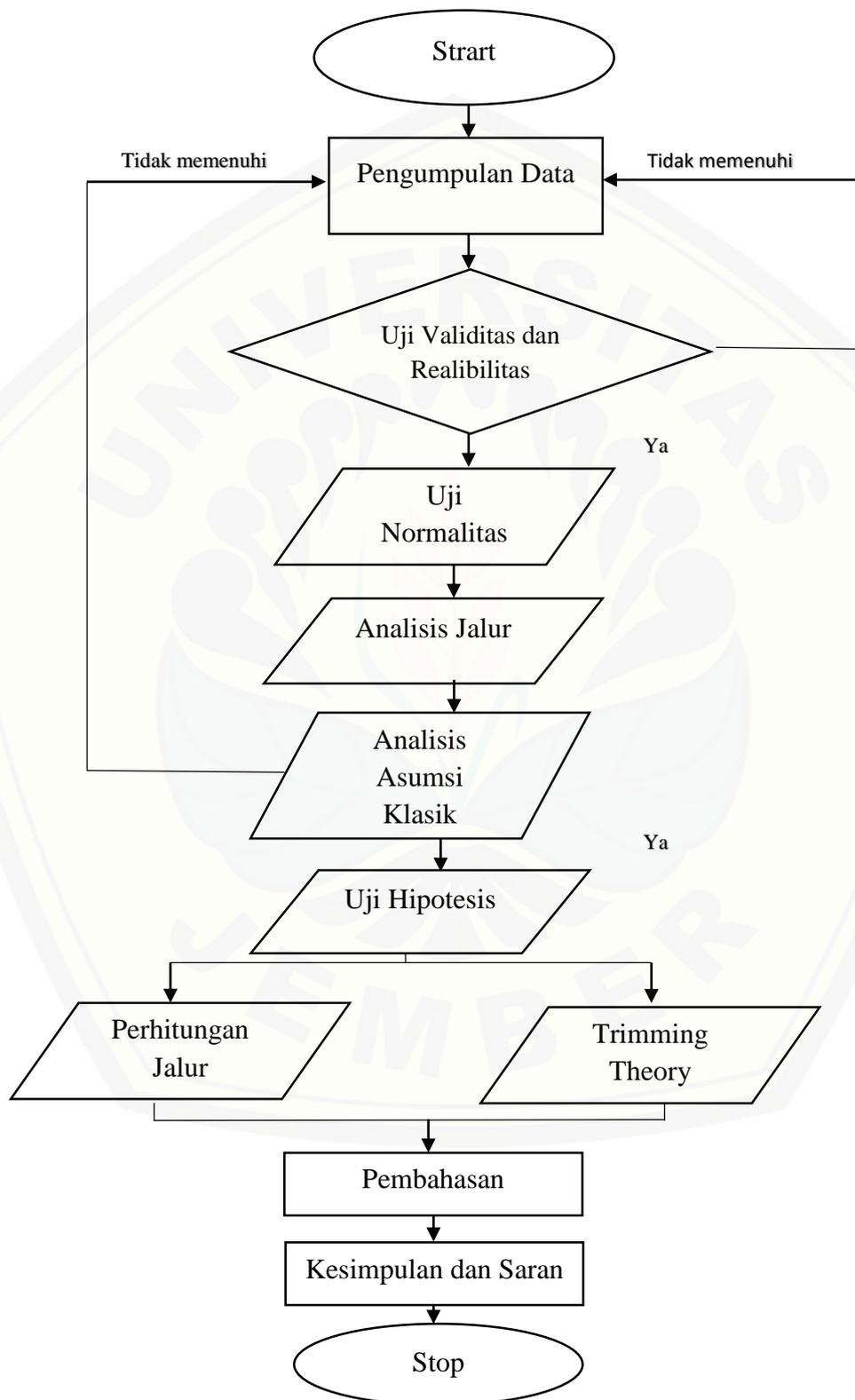
Sebelum itu, masing-masing jalur harus dihitung signifikasinya.

1. Apabila ada jalur yang tidak signifikan maka di lakukan *Trimming Theory*.
2. Jika semua sudah signifikan maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung.
  1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
    - a. Pengaruh variabel Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja  
 $DEZX_1 = X_1 \rightarrow Z$
    - b. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja  
 $DEZX_2 = X_2 \rightarrow Z$
    - c. Pengaruh variabel Karakteristik Individu terhadap Kinerja  
 $DEYX_1 = X_1 \rightarrow Y$
    - d. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja  
 $DEYX_2 = X_2 \rightarrow Y$
    - e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja  
 $DEYZ = Z \rightarrow Y$
  2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)
    - a. Pengaruh variabel Karakteristik Individu terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja  
 $IEYZX_1 = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
    - b. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja  
 $IEYZX_2 = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau TE)
  - a. Pengaruh variabel Karakteristik Individu terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja  
 $TEYZX_1 = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
  - b. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja  
 $TEYZX_2 = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$



### 3.13 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. Start, merupakan tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data, merupakan tahap mengumpulkan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang di ajukan pada responden.
3. Uji Validitas dan Realibilitas, pengujian yang dilakukan untuk mengetahui validitas data. Apabila data tidak valid maka kembali ke tahap pengumpulan data lagi, namun apabila data sudah valid maka lanjut ke proses selanjutnya.
4. Uji Normalitas, dilakukan untuk menguji data yang diperoleh apakah berdistribusi normal atau tidak.
5. Analisis jalur, setelah data dinyatakan berdistribusi normal maka dilakukan analisis jalur.
6. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui data tersebut apakah berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak ada heteroskedastisitas. Apabila dalam pengujian asumsi klasik tidak lolos maka kembali ketahap pengumpulan data.
7. Melakukan uji hipotesis, untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
  - a. Berdasarkan uji t, jika ada jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan *trimming theory*.
  - b. Berdasarkan uji t, jika jalur sudah terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan, merupakan penjelasan hasil penelitian yang telah dilakukan
9. Kesimpulan dan saran, mengambil kesimpulan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
10. Stop.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan pada penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Karakteristik individu berpengaruh signifikan sebesar 23,2% atau 0,232 dengan arah positif. Dengan demikian apabila karakteristik pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil semakin baik, maka kepuasan kerja juga akan tinggi. Dan apabila karakteristik pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan RSUD Bangil kurang baik maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil sebesar 32,2%. Dengan demikian apabila budaya organisasi pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil kuat, maka kepuasan kerja juga akan tinggi. Dan apabila budaya organisasi pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan RSUD Bangil lemah maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan.
- c. Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil sebesar 16,3%. Dengan demikian apabila karakteristik pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil semakin baik, maka kinerjanya juga akan bagus. Dan apabila karakteristik pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan RSUD Bangil kurang baik maka kinerjanya akan mengalami penurunan.
- d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil sebesar 29%. Dengan demikian apabila budaya organisasi pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil kuat, maka kinerja juga

akan tinggi. Dan apabila budaya organisasi pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan RSUD Bangil lemah maka kinerja akan mengalami penurunan.

- e. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Bangil bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan sebesar 22,9%. Dengan demikian apabila kepuasan kerja pegawai bagian umum, keuangan dan pengembangan RSUD Bangil tinggi, maka kinerja juga akan tinggi. Dan apabila kepuasan kerja pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan RSUD Bangil rendah maka kinerja akan mengalami penurunan.
- f. Karakteristik individu melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pengelola bagian Umum, Keuangan dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil sebesar 3,78%.
- g. Budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pengelola bagian umum, keuangan dan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil sebesar 9,33%.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan:

- a. Pihak manajemen RSUD Bangil dihimbau untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengadakan pelatihan mengingat rata-rata umur pegawai kurang dari 25 tahun, yang berarti kurang pengalaman dalam bekerja.
- b. Pihak manajemen RSUD Bangil dihimbau untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti memberikan tunjangan-tunjangan dan memberikan bonus kepada pegawai yang berprestasi.
- c. Pihak manajemen RSUD Bangil dihimbau lebih menekankan pentingnya budaya organisasi yang ada diperusahaan, seperti datang tepat waktu saat masuk jam kantor.
- d. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah alat ukur atau metode yang dapat mengukur tingkat kejujuran responden atau peneliti juga dapat terlibat langsung dalam objek yang sedang diteliti sehingga peneliti dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya terjadi dalam obyek yang diteliti.

### Daftar Pustaka

- Abdurrahmat Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta.
- Arikunto. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Andhika Dharma Chrisandi, Wiji Utami, Muhammad Shahrudin. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UPT Pengelolaan Sumber Daya Air Wilayah Sungai Sampean Baru Bondowoso. *E-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi Universitas Jember*.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta
- Bilson Simamora. 2003. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Chairul Anwar. 2014. "Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Duwi Priyatno. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta.: Gaya Media.
- Eka Nurcahyaningrum. 2015. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja (Study Pada Rumah Sakit "HIDAYAH" Boyolali). *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*. <http://eprints.ums.ac.id/37482> [ 24 april 2017 ].
- Gay, L.R. dan Diehl, P.L. 1992. *Research Methods for Business and Management*. New York :MacMillan Publishing Company.
- Gibson James L. 2004. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibsons, J.I., Ivancevich J.M.,and Donnelly J.H. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan oleh Djoerban Wahid. 1996. Jakarta:Binarupa Aksara.
- Haibim Murodif, Wiji Utami, Lilik Farida. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasaan Kerja Pada PT.KERETA API INDONESIA (PERSERO) DOAP 9 JEMBER. *E-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi Universitas Jember*.
- Hengky Latan. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- E-Gov Team Kab.Pasuruan. 2014. Gambaran Umum. <http://rsud.pasuruankab.go.id/pages-7-gambaran-umum.html> [07 Februari 2017].
- Kelana Kota. 2015. Membangun Sense Of Belonging Karyawan. <http://majalahscg.com/read/29/kelanakota/membangun-sense-of-belonging-karyawan.html> [05 februari 2017].
- Khoirina Yuniarti Intifada. 2013. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Negeri 3 Jember”. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Jember: Universitas Jember.
- Manahan P Tampubolon. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muhammad Afif Luqman H. 2011. “Pengaruh Sistem Pengupahan, Karakteristik Individu, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan UD.Tape 82 Bondowoso”. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Jember: Universitas Jember.
- Muhammad Lutfi. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT.CARTENZ INDONESIA Di Solo”. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Muhammad Ubaidillah Khoiri. 2016. “Pengaruh Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban”. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Musa Djamaludin. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja Dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Universiatis 17 Agustus Surabaya*. <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/die/article/view/42> [ 24 april 2017 ].
- Nike Norma Eprilliyana. 2011. “Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Operator Bahan Bakar Pada SPBU Pasti Pas Di Kabupaten Jember”. Tidak Dipublikasikan. Tesis. Jember: Universitas Jember.
- Nurhamida. 2015. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Lingkungan Badan Pertahanan Nasional Provinsi Sumatra Barat. *Jurnal Universitas Bung Hatta*. <http://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php?journal=JPSC2&page=article&op=view&path%5B%5D=5439> [ 24 april 2017 ].

- Paramita Grazzia Ilmianingtias. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Balung". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Rani Mariam. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Jurnal Universitas Diponegoro*. <http://eprints.undip.ac.id/18830> [ 24 april 2017 ].
- Rachmawan Darsyah, Wiji Utami. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT.Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. *E-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi Universitas Jember*.
- Riduwan & Achmad Kuncoro E. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cet.2. Bandung: Alfabeta.
- Riski Ari, Wiji utami, Budi Nurharjo. 2016. Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT.Perkebunan Nusantara XI PABRIK GULA PRAJEKAN KABUPATEN BONDOWOSO. *E-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi Universitas Jember*.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terjemahan oleh Jusuf Udayan. 1994. Jakarta: Arcan.
- Robbins Stephen P. 1999. *Manajemen Sixth Edition*. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2004. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II*. Jakarta: Prinhalindo
- Robbins, Stephen. P. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Drs. Benjamin Molan. 2006. Klaten: PT INTAN SEJATI.
- Sakia Nur Fitria. 2013. "Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT.POS INDONESIA (Persero) Jember". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Sarwono Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Singgih Santoso. 2004. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Koputindo Kelompok Gramdia.

- Sondang P Siagian. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sondang P Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV.Afabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Sudarsih, Wiji Utami. 2017. *Dasar- Dasar Manajemen*. Malang: CV.Dream Litera Buana
- Taliziduhu Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Tarsisius Hani Handoko. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Salemba Empat.
- Timotius Duha. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wexley & Yukl. 1977. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta : Bina Aksara.
- Winarti Anggraeni. 2015. “Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Kerja RSUD.Balung Kabupaten Jember”. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Negeri Jember.
- Yusniar Lubis. 2012. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. *Trinomika*, 11 (2): ISSN1411-514X. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article> [ 24 april 2017 ]
- Zona Hastuti Yeshi. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jurnal Univeritas Islam Bandung*. <http://repository.unisba.ac.id/handle/123456789/4643> [ 24 april 2017 ]

**Lampiran 1**  
**Kuesioner Penelitian**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Sdr/I Pegawai RSUD Bangil  
Di tempat

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Azis Puji Setiawan mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan program studi strata 1 (S1). Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah: **Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pengelola Bagian Umum, Keuangan Dan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Bangil.**

Dengan segenap kerendahan hati, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr/i dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pertanyaan berdasarkan kondisi yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan, peneliti tidak mempublikasikan serta menjamin kerahasiaan jawaban, karena data tersebut peneliti gunakan hanya untuk menyelesaikan penelitian ini.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaannya Bapak/Ibu/Sdr/i berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya

Azis Puji Setiawan  
130810201218

**Lembar Kuesioner**

## 1. Identitas responden

- a. Jenis kelamin : L/P
- b. Umur :
- c. Pendidikan terakhir :
- d. Masa kerja :
- e. Jabatan :

## 2. Petunjuk Pengisian

- a. Pertanyaan-pertanyaan berikut mohon dijawab dengan jujur sesuai dengan keadaan serta kenyataan yang ada.
- b. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban di setiap pertanyaan, sesuai dengan yang dialami dan dirasakan saat ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu:

- Sangat setuju (SS) : skor 5
- Setuju (S) : skor 4
- Netral (N) : skor 3
- Tidak setuju (TS) : skor 2
- Sangat tidak setuju (STS) : skor 1

**Karakteristik Individu (X1)**

No	Kuesioner	Katagori penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini					
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan atasan tanpa keberatan					
3	Instansi memberikan berbagai fasilitas untuk menunjang pekerjaan saya.					

**Budaya Organisasi (X2)**

No	Kuesioner	Katagori penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mempertimbangkan setiap masalah yang muncul dengan memperhitungkan resiko yang akan dihadapi					
2	Instansi memberi perhatian, kecermatan, serta analisa secara rinci kepada pegawai ketika ada masalah					
3	Instansi menekankan kepada semua pegawai untuk memusatkan kepada hasil yang akan dicapai					
4	Keputusan menejemen selalu mengedepankan kepentingan anggota					
5	Instansi menganjurkan untuk menyelesaikan tugas-tugas anda dengan cepat					
6	instansi mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja para pegawai					

**Kepuasan Kerja (Z)**

No	Kuesioner	Katagori penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mersa nyaman dalam bekerja					
2	Interaksi saya berjalan lancar dengan sesama pegawai					
3	Perlengkapan kerja mendukung saya bekerja					
4	Saya puas dengan gaji yang diberikan instansi					

**Kinerja (Y)**

No	Kuesioner	Katagori penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
2	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau volume yang telah ditentukan					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					

## Lampiran 2

No	Karakteristik individu				Budaya organisasi							Kepuasan kerja					kinerja			
	X 1. 1	X1. 2	X1. 3	X1	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X 2. 6	X2	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z	Y 1	Y 2	Y 3	Y
1	4	5	5	14	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	5	18	4	5	4	13
2	4	5	5	14	4	4	5	5	4	5	27	4	4	5	5	18	4	5	4	13
3	4	4	4	12	4	5	4	4	4	4	25	5	3	4	4	16	5	3	4	12
4	3	4	5	12	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	4	5	5	14	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	5	17	5	4	4	13
6	5	5	5	15	5	5	4	4	4	4	26	5	4	4	5	18	4	4	4	12
7	3	5	4	12	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	3	11
8	4	4	4	12	4	4	5	4	5	4	26	5	4	4	5	18	4	5	4	13
9	4	4	5	13	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	17	4	4	4	12
10	4	5	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	17	4	4	4	12
11	4	5	5	14	5	5	4	4	4	5	27	5	4	4	5	18	5	4	5	14
12	4	5	4	13	4	4	5	5	4	4	26	4	5	5	3	17	4	4	5	13
13	4	5	5	14	5	5	5	4	5	4	28	4	5	4	5	18	5	4	5	14
14	4	4	5	13	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	3	18	5	5	5	15
15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	17	5	4	4	13
16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	25	5	4	4	4	17	4	5	4	13
17	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	25	5	4	4	4	17	4	4	5	13
18	3	4	4	11	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	16	4	4	4	12
19	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	18	5	4	4	13
20	5	5	4	14	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	14
21	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	5	13
22	5	4	5	14	4	4	4	4	5	5	26	4	5	5	4	18	4	5	5	14
23	5	5	4	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	17	4	4	4	12
24	5	4	5	14	4	5	4	4	4	4	25	4	5	5	4	18	5	4	4	13
25	4	5	4	13	5	5	3	5	5	5	28	4	5	5	4	18	5	3	5	13
26	3	5	5	13	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	4	17	5	4	5	14
27	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	18	4	5	5	14
28	4	4	5	13	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	5	17	4	4	4	12
29	5	5	4	14	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	5	20	5	5	4	14
30	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	18	4	5	4	13
31	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	17	4	4	4	12
32	5	4	4	13	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	18	5	4	5	14
33	5	4	5	14	5	5	5	4	4	5	28	4	5	5	5	19	5	5	4	14
34	4	4	5	13	4	5	4	4	5	5	27	5	5	4	5	19	5	4	5	14
35	4	4	4	12	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	5	18	5	4	4	13

36	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	18	4	5	4	13
37	4	5	4	13	4	4	4	4	5	4	25	5	4	4	4	17	4	4	5	13
38	5	4	5	14	5	5	4	4	4	4	26	5	4	5	4	18	5	5	4	14
39	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	17	5	4	4	13
40	4	5	4	13	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	20	5	5	4	14
41	4	4	4	12	3	4	4	5	5	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
42	5	4	4	13	4	4	4	4	4	5	25	5	4	4	4	17	5	4	4	13
43	5	5	5	15	5	4	5	5	4	4	27	5	4	4	5	18	5	5	5	15
44	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	5	4	4	13
45	5	4	4	13	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	5	17	5	5	4	14
46	4	4	4	12	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
47	4	5	4	13	5	4	5	5	4	4	27	5	5	5	4	19	4	5	5	14
48	4	4	4	12	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	4	18	4	4	5	13
49	4	3	4	11	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	17	4	4	4	12
50	5	4	5	14	5	5	4	4	5	4	27	5	5	4	4	18	4	5	5	14
51	4	4	5	13	4	4	3	4	4	4	23	4	5	4	4	17	4	5	4	13
52	4	5	5	14	5	4	4	4	5	4	26	5	5	5	5	20	5	4	5	14
53	4	5	5	14	4	4	4	4	5	4	25	5	2	5	5	17	5	4	5	14
54	4	5	5	14	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	4	17	4	4	5	13
55	5	5	5	15	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	5	18	5	5	4	14
56	4	5	5	14	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	5	20	5	5	4	14
57	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
58	5	5	5	15	4	4	4	4	5	4	25	5	4	4	4	17	5	5	4	14
59	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	5	4	13
60	4	4	5	13	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	17	5	4	4	13
61	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	17	5	5	5	15
62	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	26	5	5	5	5	20	5	4	5	14
63	5	4	4	13	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
64	4	5	5	14	4	5	4	4	4	4	25	4	5	5	4	18	4	5	4	13
65	4	4	5	13	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	5	17	4	4	4	12
66	4	5	5	14	4	5	4	5	4	4	26	5	4	5	5	19	5	4	4	13
67	4	4	5	13	4	4	4	4	5	4	25	5	4	5	4	18	4	5	4	13
68	5	5	4	14	5	5	4	5	5	4	28	4	5	5	5	19	5	5	5	15
69	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
70	5	5	4	14	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	17	5	5	5	15
71	4	4	5	13	4	4	3	4	4	4	23	4	5	4	5	18	4	4	4	12
72	5	4	5	14	4	5	5	4	4	4	26	5	5	4	5	19	4	4	5	13
73	4	4	5	13	4	5	4	4	4	5	26	4	4	4	4	16	4	4	4	12
74	5	4	5	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
75	5	5	4	14	4	4	3	4	5	5	25	4	5	4	4	17	5	4	4	13
76	5	4	5	14	5	4	4	4	5	4	26	5	4	4	5	18	5	5	5	15

77	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	17	5	5	4	14
78	4	3	5	12	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	16	5	4	3	12
79	5	5	4	14	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	17	4	4	5	13
80	4	4	4	12	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	16	4	4	4	12
81	5	4	4	13	4	5	4	4	4	5	26	4	4	4	5	17	4	5	4	13
82	4	5	5	14	5	4	4	5	4	4	26	5	4	4	5	18	5	5	5	15
83	4	5	4	13	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	5	4	5	14
84	5	5	5	15	5	5	4	4	4	3	25	5	5	4	5	19	5	5	5	15
85	5	5	4	14	4	4	5	4	4	3	24	4	4	4	5	17	5	4	4	13
86	4	5	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	18	4	4	4	12
87	5	4	5	14	5	4	5	4	5	4	27	4	5	4	5	18	5	4	4	13
88	5	5	5	15	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	4	19	4	5	5	14
89	4	5	5	14	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	5	18	4	5	4	13
90	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	18	4	4	4	12
91	5	4	5	14	4	4	3	4	5	5	25	5	4	5	4	18	4	5	5	14
92	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	3	16	4	5	4	13
93	5	5	5	15	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	3	18	5	4	5	14
94	5	5	5	15	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	4	18	4	4	5	13
95	4	4	4	12	4	5	3	4	4	4	24	5	5	5	4	19	4	4	4	12
96	5	5	5	15	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
97	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
98	5	5	5	15	4	3	4	5	4	5	25	5	5	4	4	18	5	5	4	14
99	5	5	4	14	4	4	4	3	4	4	23	3	5	4	5	17	5	4	4	13
100	4	5	4	13	4	4	4	4	5	4	25	5	5	5	4	19	5	5	4	14
101	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	5	5	5	15
102	5	4	4	13	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	15
103	4	4	5	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	17	4	4	4	12
104	4	4	5	13	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	4	16	5	5	5	15
105	4	4	3	11	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	19	4	4	4	12
106	5	5	4	14	5	4	4	4	5	5	27	5	4	4	5	18	4	5	5	14
107	5	5	4	14	5	4	4	5	4	4	26	4	4	4	4	16	4	4	4	12
108	4	4	4	12	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
109	4	4	5	13	4	5	5	4	4	4	26	4	4	4	4	16	5	5	4	14
110	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
111	4	5	4	13	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	2	17	4	5	4	13
112	4	4	5	13	4	4	4	4	5	4	25	5	5	5	2	17	4	5	5	14
113	4	5	4	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	18	4	5	5	14
114	4	4	4	12	4	4	3	4	4	4	23	5	4	4	5	18	4	4	4	12
115	5	4	4	13	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	19	4	5	5	14
116	5	4	4	13	4	4	3	5	4	4	24	5	5	5	5	20	4	4	4	12
117	4	4	4	12	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	16	4	5	5	14

118	4	5	4	13	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	17	4	4	5	13
119	5	4	4	13	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
120	4	5	5	14	5	4	4	4	4	5	26	5	5	5	4	19	5	4	5	14
121	5	4	5	14	4	4	4	5	4	5	26	4	5	4	4	17	5	5	4	14
122	5	5	4	14	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	19	5	4	4	13
123	5	5	4	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	18	4	4	4	12
124	4	4	4	12	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	5	18	5	4	4	13
125	5	4	4	13	5	4	4	4	4	5	26	5	5	4	5	19	5	5	5	15
126	4	5	4	13	4	5	3	4	5	4	25	4	4	4	4	16	4	4	4	12
127	5	5	4	14	5	4	4	4	4	4	25	5	5	5	4	19	4	4	4	12
128	4	5	4	13	5	4	4	4	4	5	26	5	5	4	5	19	5	4	4	13
129	4	4	4	12	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	4	17	4	5	4	13
130	4	4	4	12	4	4	4	5	5	4	26	4	4	5	4	17	5	5	5	15
131	5	4	4	13	5	5	3	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	5	4	13
132	4	5	4	13	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	4	17	4	5	5	14
133	4	4	4	12	4	4	5	5	4	5	27	5	5	4	4	18	5	5	5	15
134	3	4	4	11	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	16	4	5	5	14
135	4	4	4	12	5	4	4	4	5	4	26	5	5	5	4	19	5	5	5	15
136	4	5	4	13	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	16	5	4	3	12
137	5	4	4	13	4	4	5	4	4	4	25	5	5	4	4	18	4	4	5	13
138	4	5	4	13	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	5	3	12
139	4	4	4	12	5	4	4	4	4	4	25	5	5	4	5	19	5	5	4	14
140	4	5	4	13	4	4	5	4	4	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	15
141	4	4	4	12	4	4	3	5	4	4	24	5	5	4	4	18	4	5	4	13
142	5	5	4	14	4	4	4	4	5	4	25	5	5	5	4	19	5	5	4	14
143	5	5	4	14	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	4	19	4	5	5	14
144	4	4	4	12	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	4	16	5	4	4	13
145	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	5	13
146	5	5	4	14	4	5	4	5	4	4	26	5	5	5	5	20	4	5	5	14
147	5	4	4	13	4	4	5	4	5	4	26	5	4	4	4	17	4	4	4	12
148	4	4	4	12	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	3	11
149	5	4	3	12	4	5	3	4	4	4	24	4	4	5	5	18	4	4	4	12
150	5	4	4	13	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	5	19	4	5	4	13
151	4	4	4	12	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	5	17	4	4	4	12
152	5	4	4	13	4	5	4	4	4	5	26	5	5	4	5	19	4	4	5	13
153	4	4	4	12	4	4	4	5	4	4	25	4	4	5	4	17	4	4	4	12
154	5	4	4	13	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	18	4	5	5	14
155	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	4	19	4	4	5	13
156	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
157	5	5	4	14	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	5	18	4	5	5	14
158	5	4	4	13	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	4	17	4	4	4	12

**Lampiran 3****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	3.2	3.2	3.2
	4.00	90	57.0	57.0	60.1
	5.00	63	39.9	39.9	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	1.3	1.3	1.3
	4.00	91	57.6	57.6	58.9
	5.00	65	41.1	41.1	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	1.3	1.3	1.3
	4.00	95	60.1	60.1	61.4
	5.00	61	38.6	38.6	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	.6	.6	.6
	4.00	109	69.0	69.0	69.6
	5.00	48	30.4	30.4	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	.6	.6	.6
	4.00	119	75.3	75.3	75.9
	5.00	38	24.1	24.1	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	12.0	12.0	12.0
	4.00	114	72.2	72.2	84.2
	5.00	25	15.8	15.8	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	.6	.6	.6
	4.00	131	82.9	82.9	83.5
	5.00	26	16.5	16.5	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	127	80.4	80.4	80.4
	5.00	31	19.6	19.6	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	2.5	2.5	2.5
	4.00	122	77.2	77.2	79.7
	5.00	32	20.3	20.3	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	.6	.6	.6
	4.00	87	55.1	55.1	55.7
	5.00	70	44.3	44.3	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.6	.6	.6
	3.00	1	.6	.6	1.3
	4.00	97	61.4	61.4	62.7
	5.00	59	37.3	37.3	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	94	59.5	59.5	59.5
	5.00	64	40.5	40.5	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.3	1.3	1.3
	3.00	4	2.5	2.5	3.8
	4.00	94	59.5	59.5	63.3
	5.00	58	36.7	36.7	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	93	58.9	58.9	58.9
	5.00	65	41.1	41.1	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	1.3	1.3	1.3
	4.00	88	55.7	55.7	57.0
	5.00	68	43.0	43.0	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	3.2	3.2	3.2
	4.00	94	59.5	59.5	62.7
	5.00	59	37.3	37.3	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 4

## Lampiran Uji Validitas

## KARAKTER INDIVIDU (X1)

## Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	Karakter Individu
X1.1	Pearson Correlation	1	.065	-.084	<b>.578**</b>
	Sig. (2-tailed)		.417	.296	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
X1.2	Pearson Correlation	.065	1	.084	<b>.642**</b>
	Sig. (2-tailed)	.417		.295	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
X1.3	Pearson Correlation	-.084	.084	1	<b>.549**</b>
	Sig. (2-tailed)	.296	.295		<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
Karakter Individu	Pearson Correlation	<b>.578**</b>	<b>.642**</b>	<b>.549**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	158	158	158	158

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

**BUDAYA ORGANISASI (X2)****Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Budaya Organisasi
X2.1	Pearson Correlation	1	.184*	.108	.020	-.007	-.040	<b>.515**</b>
	Sig. (2-tailed)		.021	.178	.805	.925	.615	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
X2.2	Pearson Correlation	.184*	1	-.066	-.032	-.009	-.051	<b>.391**</b>
	Sig. (2-tailed)	.021		.410	.687	.906	.527	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
X2.3	Pearson Correlation	.108	-.066	1	.096	-.036	-.002	<b>.494**</b>
	Sig. (2-tailed)	.178	.410		.230	.657	.983	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
X2.4	Pearson Correlation	.020	-.032	.096	1	.046	.096	<b>.423**</b>
	Sig. (2-tailed)	.805	.687	.230		.569	.230	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
X2.5	Pearson Correlation	-.007	-.009	-.036	.046	1	.054	<b>.357**</b>
	Sig. (2-tailed)	.925	.906	.657	.569		.499	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
X2.6	Pearson Correlation	-.040	-.051	-.002	.096	.054	1	<b>.398**</b>
	Sig. (2-tailed)	.615	.527	.983	.230	.499		<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158	158	158
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.515**	.391**	.494**	.423**	.357**	.398**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	158	158	158	158	158	158	158

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

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

**KEPUASAN KERJA (Z)****Correlations**

		Z1	Z2	Z3	Z4	Kepuasan Kerja
Z1	Pearson Correlation	1	.248**	.103	.067	<b>.628**</b>
	Sig. (2-tailed)		.002	.199	.401	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158
Z2	Pearson Correlation	.248**	1	.154	-.097	<b>.580**</b>
	Sig. (2-tailed)	.002		.053	.228	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158
Z3	Pearson Correlation	.103	.154	1	-.028	<b>.523**</b>
	Sig. (2-tailed)	.199	.053		.731	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158
Z4	Pearson Correlation	.067	-.097	-.028	1	<b>.478**</b>
	Sig. (2-tailed)	.401	.228	.731		<b>.000</b>
	N	158	158	158	158	158
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.628**	.580**	.523**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	158	158	158	158	158

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

**KINERJA (Y)****Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Kinerja
Y1	Pearson Correlation	1	.071	.091	<b>.580**</b>
	Sig. (2-tailed)		.377	.257	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
Y2	Pearson Correlation	.071	1	.192*	<b>.659**</b>
	Sig. (2-tailed)	.377		.016	<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
Y3	Pearson Correlation	.091	.192*	1	<b>.685**</b>
	Sig. (2-tailed)	.257	.016		<b>.000</b>
	N	158	158	158	158
Kinerja	Pearson Correlation	.580**	.659**	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	158	158	158	158

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

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

## Lampiran 5

### Lampiran Uji Reliabilitas

#### KARAKTER INDIVIDU (X1)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	158	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	158	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>.680</b>	4

#### BUDAYA ORGANISASI (X2)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	158	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	158	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>.614</b>	7

#### KEPUASAN KERJA (Z)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	158	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	158	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	5

**KINERJA (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	158	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	158	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	4

## Lampiran 6

## Lampiran Uji Normalitas Data

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		158
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.85047847
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.086
	Negative	-.040
Kolmogorov-Smirnov Z		1.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.189</b>
a. Test distribution is Normal.		

**Lampiran 7**

**Lampiran Analisis Jalur**

**Persamaan 1. X1, X2, Z**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Karakter Individu <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	<b>5.541</b>	1.909		2.902	.004		
	Karakter Individu	.291	.096	<b>.232</b>	3.049	.003	.886	1.128
	Budaya Organisasi	.324	.076	<b>.322</b>	4.242	.000	.886	1.128

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Persamaan 2. X1, X2, Z, Y**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Karakter Individu, Budaya Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	<b>1.147</b>	1.611		.712	.478		
	Karakter Individu	.176	.081	<b>.163</b>	2.175	.031	.836	1.196
	Budaya Organisasi	.250	.066	<b>.290</b>	3.770	.000	.794	1.259
	Kepuasan Kerja	.196	.066	<b>.229</b>	2.963	.004	.792	1.262

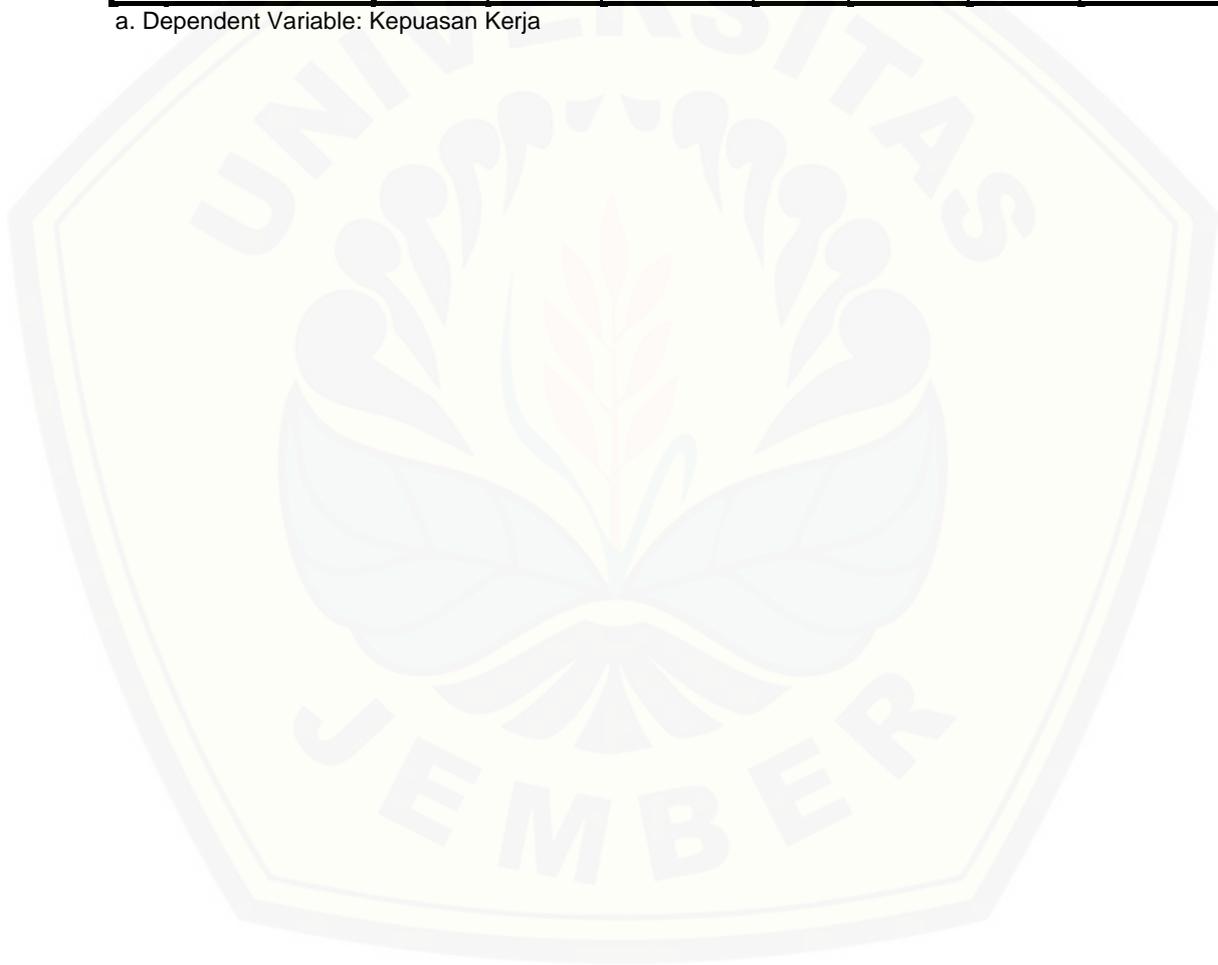
a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 8

## Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.541	1.909		2.902	.004		
Karakter Individu	.291	.096	.232	3.049	.003	<b>.886</b>	<b>1.128</b>
Budaya Organisasi	.324	.076	.322	4.242	.000	<b>.886</b>	<b>1.128</b>

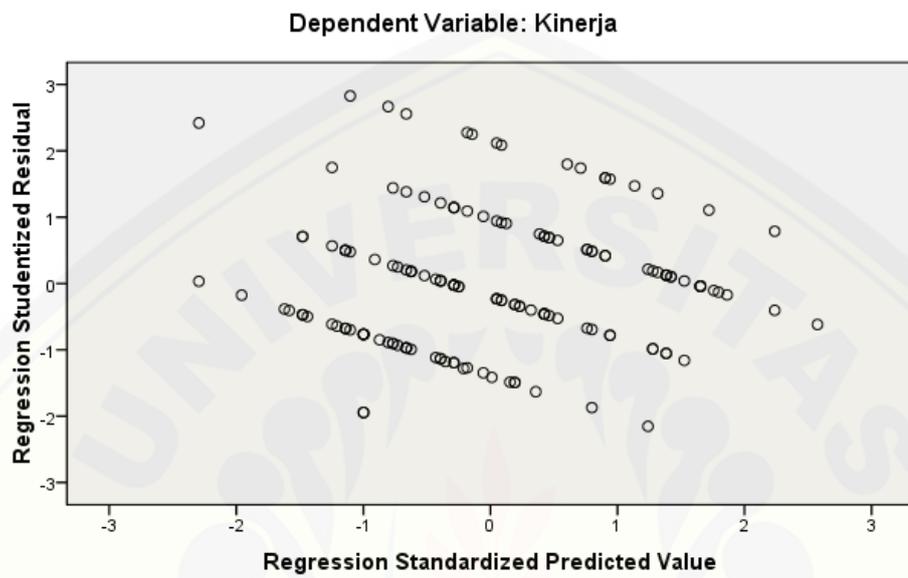
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



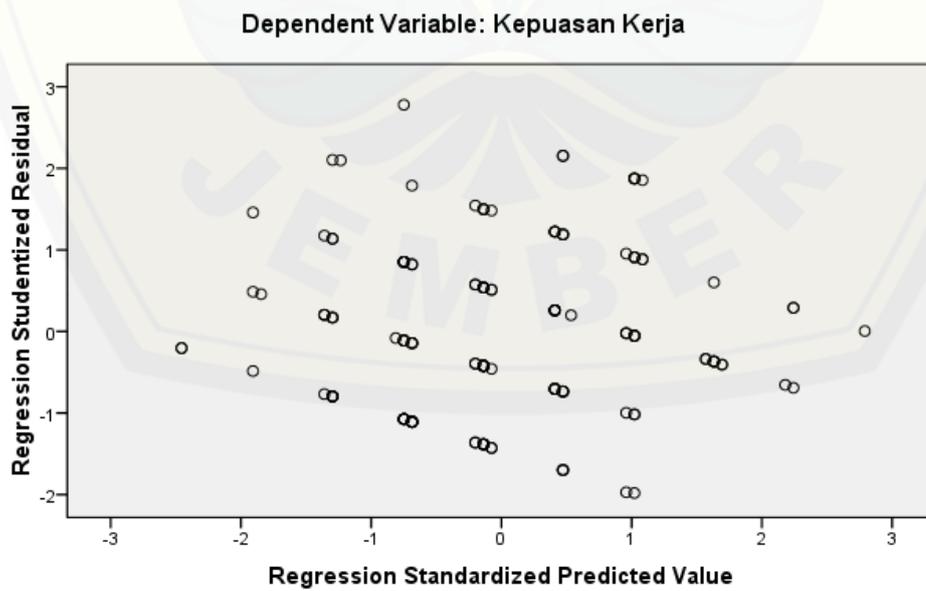
Lampiran 9

Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



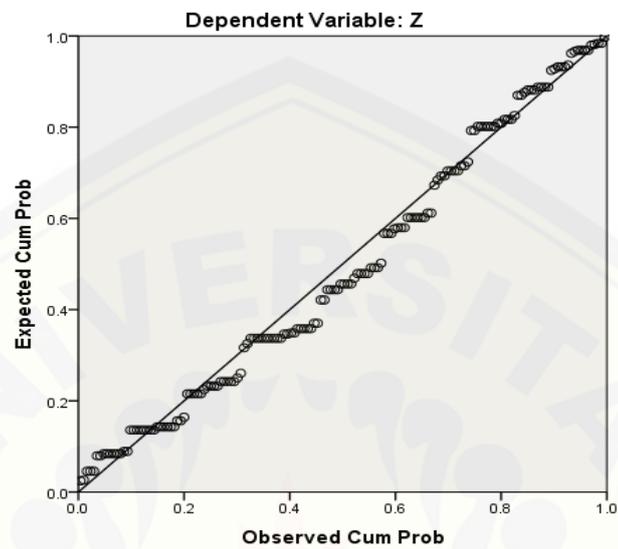
Scatterplot



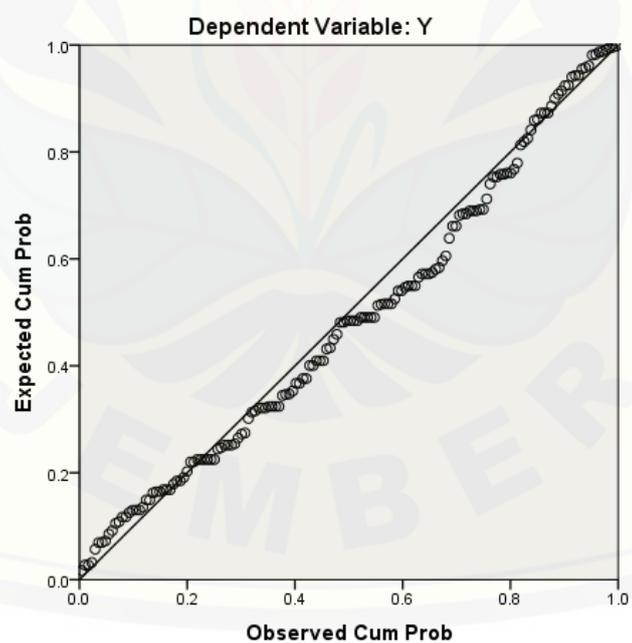
## Lampiran 10

normalitas model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## Lampiran 11

## Uji hipotesis

## Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.541	1.909		2.902	.004		
Karakter Individu	.291	.096	.232	<b>3.049</b>	<b>.003</b>	.886	1.128
Budaya Organisasi	.324	.076	.322	<b>4.242</b>	<b>.000</b>	.886	1.128

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.147	1.611		.712	.478		
Karakter Individu	.176	.081	.163	<b>2.175</b>	<b>.031</b>	.836	1.196
Budaya Organisasi	.250	.066	.290	<b>3.770</b>	<b>.000</b>	.794	1.259
Kepuasan Kerja	.196	.066	.229	<b>2.963</b>	<b>.004</b>	.792	1.262

a. Dependent Variable: Kinerja