



**PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)  
CABANG KETAPANG**

*The Effect of Discipline, Cultural Work, and Motivation to Employment  
Satisfaction PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Branch of Ketapang*

**SKRIPSI**

Oleh  
**ACHMAD VIKI ARGAFI**  
**NIM 110810201211**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
JURUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)  
CABANG KETAPANG**

*The Effect of Discipline, Cultural Work, and Motivation to Employment Satisfaction PT. ASDP  
Indonesia Ferry (persero) Branch of Ketapang*

**SKRIPSI**

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember**

**Oleh**

**ACHMAD VIKI ARGAFI  
NIM NIM 110810201211**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

## PERSEMBAHAN

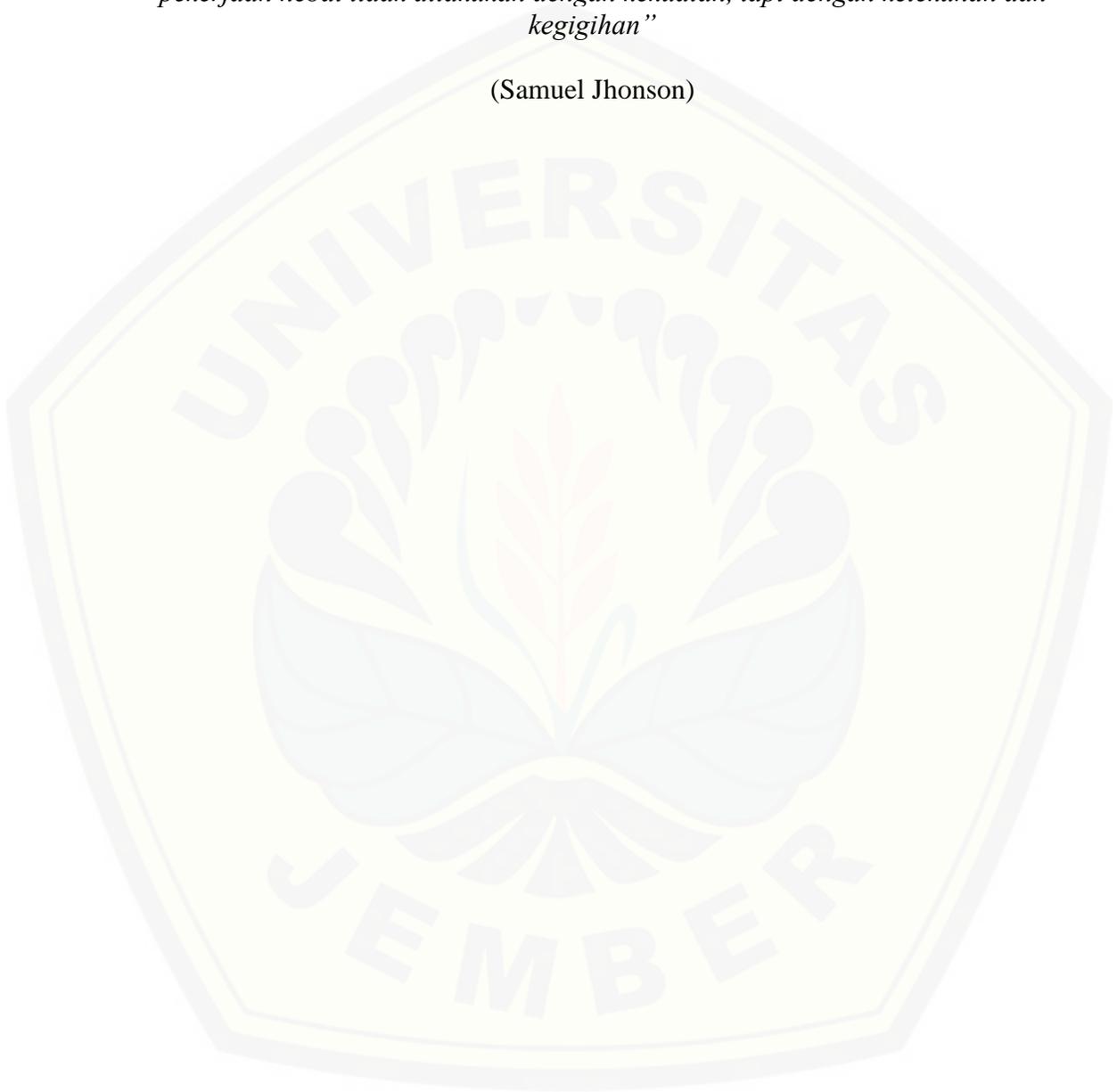
Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan pembuatan Skripsi ini.
2. Orang tuaku yang telah memberikan kasih sayang, doa, dan cinta kasihnya yang tidak pernah lelah kepada penulis.
3. Teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2011 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya.
4. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

**MOTTO**

*“pekerjaan hebat tidak dilakukan dengan kekuatan, tapi dengan ketekunan dan kegigihan”*

(Samuel Jhonson)



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : ACHMAD VIKI ARGAFI  
NIM : NIM 110810201211  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP  
INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG KETAPANG

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab 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 ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 8 Juli 2017

Yang menyatakan,

ACHMAD VIKI ARGAFI  
NIM : NIM 110810201211

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN  
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG  
KETAPANG

Nama Mahasiswa : ACHMAD VIKI ARGAFI

NIM : NIM 110810201211

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. H Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP. 19570310 198403 1 003

Dra. Sudarsih, M.Si  
NIP.196212121992012001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., M.M  
NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**  
**PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP**  
**KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)**  
**CABANG KETAPANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa** : **ACHMAD VIKI ARGAFI**

**NIM** : **NIM 110810201211**

**Jurusan** : **Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

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** : **Drs. Markus Apriono, M.M.** : (.....)  
**NIP. 196404041989021001**

**Sekretaris** : **Hadi Paramu, MBA, Ph.D** : (.....)  
**NIP196901201993031002**

**Anggota** : **Drs. Eka Bambang Gusminto M.M.** : (.....)  
**NIP. 196103171988021001**



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, SE, M.M. Ak., CA.**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## RINGKASAN

**PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG KETAPANG ;** ACHMAD VIKI ARGAFI, NIM 110810201211; 2017; 117 halaman; Program Studi Ilmu Ekonomi; Jurusan Ekonomi; Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Jember.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam suatu organisasi. Persoalan yang mendasar terkait dengan sumber daya manusia adalah bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia sehingga mampu menghadapi era yang sarat dengan kompetisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Ketapang .

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini dilakukan di PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Ketapang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang adalah sebanyak 67 pegawai tetap. Besar sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis data menggunakan analisis Regresi Linier berganda.

Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh secara parsial disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai T hitung secara berturut sebesar 2.147, 3.015, 6.363 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.9983. Hal ini berarti hipotesis diterima. Atiap peningkatan satu satuan disiplin, budaya kerja, dan motivasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja. Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} = 38.522$  lebih besar nilai  $F_{tabel} = 2.75$ , artinya ada pengaruh secara bersama-sama disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Ketapang.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Cabang Ketapang

## SUMMARY

**The Effect of Discipline, Cultural Work, and Motivation to Employment Satisfaction PT. ASDP Indonesia Ferry (persero) Branch of Ketapang.**  
ACHMAD VIKI ARGAFI, NIM 110810201211; 2017; 117 pages; Economics Study Program; Faculty of Economics; Economics and Business Faculty; University of Jember.

Human Resources (HR) is an integral part of an organization or company. Human resources have a very strategic position in an organization. The fundamental issue related to human resources is how to develop human resources so as to be able to face the era of competition. This study aims to determine the effect of discipline, work culture, and motivation on employee job satisfaction PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Ketapang Branch.

This research is categorized as explanatory research. This research was conducted at PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Ketapang Branch. The population in this study is all employees who are in PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Ketapang Branch is 67 permanent employees. The sample size in this study used saturated samples. Data were collected by questionnaire and analyzed data using multiple linear regression analysis.

The result of this research is there is partially influence of discipline, work culture, and motivation to job satisfaction with the value of T arithmetic in succession as 2,147, 3,015, 6,363 bigger than ttable 1.9983. This means the hypothesis is accepted. Increasing one unit of discipline, work culture, and motivation will be followed by increased job satisfaction. F test results indicate that the value of Fcount = 38.522 greater value Ftable = 2.75, it means there is a joint influence of discipline, work culture, and motivation to job satisfaction of employees of PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Ketapang Branch.

Based on the results of the study can be concluded that there is partial and simultaneous influence of discipline, work culture, and motivation to employee job satisfaction PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Ketapang Branch

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga terselesaikan Skripsi dengan judul “PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG KETAPANG ”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E M.M. Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M , selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. H Budi Nurhardjo, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, petunjuk, saran dan koreksi hingga terselesaikannya Skripsi ini.
4. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si, selaku Pembimbing II yang berkenan memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian Skripsi ini.
5. Tim penguji Bapak Drs. Markus Apriono, M.M, Bapak Hadi Paramu, MBA, Ph.D, Bapak Drs. Eka Bambang Gusminto M.M. terima kasih atas saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini
6. Semangat untuk teman-teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2011 terutama konsentrasi manajemen pemasaran angkatan 2011.
7. Terima kasih untuk almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

8. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 8 Juli 2017

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
RINGKASAN .....	viii
SUMMARY.....	ix
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Manfaat penelitian.....</b>	<b>8</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Disiplin Kerja .....	9
2.1.2 Budaya Kerja.....	13
2.1.3 Motivasi .....	15
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	27
2.1.5 Penelitian Terdahulu .....	31
2.1.6 Kerangka Konseptual .....	33
<b>2.2 Hipotesis .....</b>	<b>34</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>38</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>39</b>

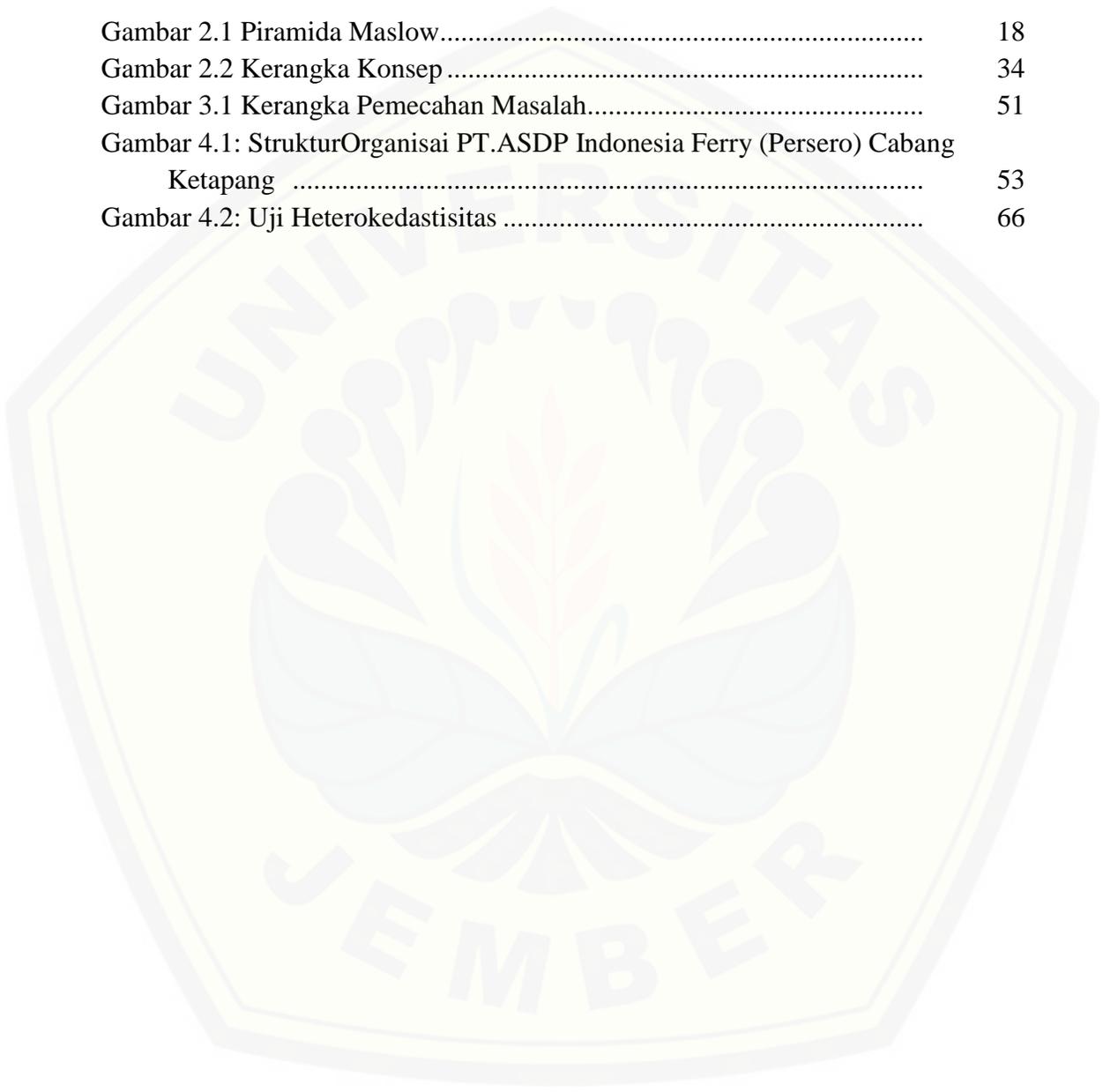
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	42
3.8 Uji Instrumen Penelitian.....	43
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	44
3.10 Analisis Data.....	46
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah .....	50
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1 Gambaran Umum Penelitian.....	52
4.1.1 Sejarah PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang .....	52
4.1.2 Visi dan Misi PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang .....	52
4.1.3 Struktur Organisasi.....	53
4.2 Deskripsi Responden .....	54
4.3 Deskripsi Variabel .....	56
4.4 Hasil Analisis Data.....	63
4.5 Pembahasan Atas Hasil Penelitian.....	69
4.6 Keterbatasan Penelitian .....	74
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>75</b>
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1: Tinjauan penelitian terdahulu .....	31
Tabel 4.1.Distribusi Frekuensi Umur Responden .....	54
Tabel 4.2.Distribusi FrekuensiJenis Kelamin Responden.....	54
Tabel 4.3.Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	55
Tabel 4.4Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden.....	55
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Disiplin Kerja .....	56
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap budaya kerja.....	57
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap motivasi.....	59
Tabel 4.8Distribusi Frekuensi Kepuasan .....	69
Tabel 4.9 : Validitas Instrumen.....	63
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	66

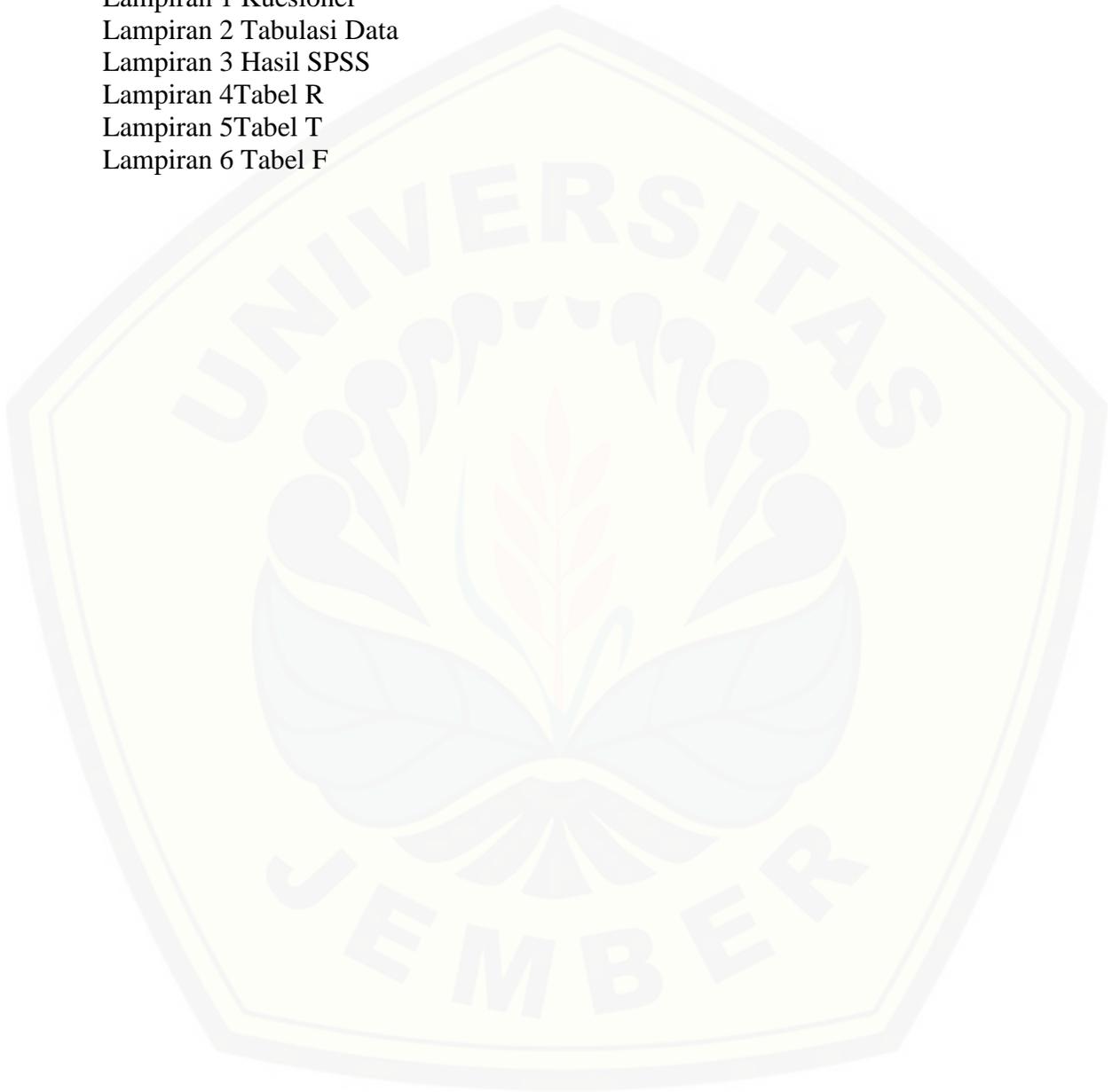
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Piramida Maslow.....	18
Gambar 2.2 Kerangka Konsep .....	34
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	51
Gambar 4.1: StrukturOrganisai PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang .....	53
Gambar 4.2: Uji Heterokedastisitas .....	66



**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data
- Lampiran 3 Hasil SPSS
- Lampiran 4 Tabel R
- Lampiran 5 Tabel T
- Lampiran 6 Tabel F



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan hal yang penting bagi kelangsungan hidup organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi tersebut. Pegawai merupakan salah satu sumber daya utama yang penting dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia harus dikelola secara hati-hati, karena manusia memiliki cipta, rasa dan karsa yang membentuk sikap, sikap inilah yang kemudian mendasari manusia dalam bertingkah laku sehari-hari. Sumber daya manusia berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena manfaat yang bisa didapat, baik untuk individu maupun untuk kepentingan organisasi. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi prestasi kerja atau produktivitas para karyawan selain motivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam

organisasi seperti kemangkiran, konflik managerpekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi (Robbins, 2001:18).

Kepuasan kerja bukanlah kondisi yang berdiri sendiri melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:225) disebutkan bahwa, faktor-faktor yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan diantaranya motivasi, pelibatan kerja, organizational citizenship behavior (OCB), kemangkiran, perputaran karyawan, stres kerja, prestasi kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan hidup. Menurut Martoyo, (2000:114) peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Menurut Kotter dan Heskett (Sutanto, 2002: 129) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut As'ad (2005:45) pemenuhan kebutuhan dari para pegawai akan pelayanan dan penghargaan oleh atasan terhadap prestasi kerja yang dihasilkannya yang sesuai dengan prinsip

keadilan dapat memotivasi kerja mereka. Sehingga dengan seringnya para pegawai/pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja.

Pengkajian pada faktor kepuasan dalam penelitian ini meliputi budaya kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja. Hal ini disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Budaya kerja berperan penting dalam membangun semangat kerja dan sikap para karyawan khususnya pada bagian kepuasan kerja agar terciptanya sebuah totalitas dalam bekerja dimana akan menempatkan perusahaan dalam lingkup yang produktif dan menguntungkan. Seperti yang dikemukakan seorang Ardana (2008 : 169) bahwa suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi terutama pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi khususnya pada kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengembangkan program yang menyangkut budaya kerja aparatur yang tertuang dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, yang di dalamnya terdapat 17 (tujuh belas) pasang nilai-nilai dasar budaya kerja, yang semuanya diarahkan pada terwujudnya pemerintahan yang baik. Aparatur Negara yang mampu memahami dan memiliki semangat dan etos kerja yang bertanggungjawab, bermoral, berdisiplin, profesional dan produktif akan mempercepat terwujudnya pemerintahan yang baik. Budaya kerja perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai sukses. Untuk dapat memanfaatkan budaya perusahaan dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat.

Lingkungan seperti ini dapat membangun kepuasan yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif.

Faktor kepuasan berikutnya adalah disiplin kerja. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. (Hasibuan, 2001:193). Selain itu, berbagai aturan/norma yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para pegawai/ pegawai dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan /norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan/tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai/ pegawai . Hal itu dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Bila para pegawai/karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi,diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja.

Seseorang 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). Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah pegawai tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu kerja, etika berpakaian, serta penggunaan fasilitas/sarana kantor secara efektif dan efisien (Lateiner dan Levine, terjemah Soejono, 1997 : 60). Bila para pegawai/karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi,diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja

Faktor kepuasan berikutnya adalah motivasi. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Wexley dan Yukl, 2006: 132).Menurut Herzberg

(dalam Hasibuan, 2009:146), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor *ekstrinsik*), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Lebih lanjut Herzberg menjelaskan bahwa faktor *hygienis/extrinsic factor* tidak akan mendorong minat para *karyawan* untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerjaitidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995:139). Sedangkan faktor *motivation/intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berperforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (*hygienis*) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13). Motivasi merupakan semangat bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut.

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak dalam jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan dan barang. Fungsi utama perusahaan ini adalah menyediakan akses transportasi publik antar pulau yang bersebelahan serta menyatukan pulau-pulau besar sekaligus menyediakan akses transportasi publik ke wilayah yang belum memiliki penyeberangan guna mempercepat pembangunan (penyeberangan perintis). PT ASDP Ketapang, Banyuwangi membangun empat dermaga baru. Pembangunan fasilitas publik tersebut

untuk mengurai kepadatan jadwal penyeberangan kapal ke Gilimanuk, Bali. Jumlah kapal yang beroperasi saat ini sebanyak 38 unit. Jumlah kapal sebanyak itu tidak sebanding dengan kapasitas dermaga yang ada. Sehingga aktifitas bongkar muat menjadi lama dan menimbulkan antrian. Pembangunan dermaga baru dibiayai dari APBD Propinsi Jawa Timur dan APBN 2012. Selain dermaga, ASDP Ketapang juga memperluas area parkir kendaraan. Sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 56 Tahun 2002, penyelenggaraan pelabuhan Banyuwangi (Boom) ini dilimpahkan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Kawasan pelabuhan ini berada dalam kawasan milik PT. PELINDO III. Selama ini pelabuhan Banyuwangi (Boom) dimanfaatkan untuk berbagai kepentingan yaitu : Sebagai dermaga bongkar muat barang bagi kapal pelayaran rakyat; Sebagai tempat wisata dan rekreasi bagi masyarakat Kota Banyuwangi; Sebagai pelabuhan pendaratan ikan oleh nelayan setempat.

Berdasarkan pada data yang diperoleh dari PT. ASDP Ketapang Banyuwangi menunjukkan bahwa capaian kinerja perusahaan sangat fluktuatif baik dari segi pendapatan dan lainnya. Keadaan ini dimungkinkan karena pegawai kurang maksimal dalam bekerja, pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, kelengkapan sarana penunjang kerja yang masih belum lengkap. Keadaan ini diduga akan menyebabkan pegawai kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2016 dengan metode wawancara diketahui bahwa beberapa pegawai kurang puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, ketersediaan sarana dan prasarana yang belum menunjang pekerjaan, serta jenjang karir yang kurang transparan. Motivasi kerja pegawai tidak maksimal hal ini ditandai dengan banyaknya waktu kerja yang tidak digunakan untuk bekerja, seringnya menunda pekerjaan. Sementara pada aspek disiplin didapatkan bahwa dalam setiap bulan tingkat absensi pegawai mencapai 1.7%, sedangkan pada disiplin kerja didapatkan pegawai yang tidak tepat waktu dalam bekerja, merokok dirunag kerja, serta keluar seringnya karyawan

meninggalkan pekerjaan untuk kepentingan pribadi. Sementara pada budaya kerja kurang kerja sama tim sesama pegawai dalam pekerjaan, Keputusan yang diambil perusahaan tanpa melibatkan pegawai. Keadaan ini jika tidak disikapi dengan bijak oleh perusahaan maka akan dapat menghambat perkembangan perusahaan dalam jangka panjang.

Mengacu pada latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang pengaruh disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang.

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut yaitu :

- a. Adakah pengaruh signifikan secara simultan disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang?
- b. Adakah pengaruh signifikan secara parsial disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang?

### **1.3 Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah-masalah diatas adalah sebagai berikut:.

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial disiplin, budaya kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

a. Bagi instansi

Memberikan informasi tentang seberapa besar pengaruh disiplin, budaya dan motivasi terhadap kinerja pegawaiPT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang

b. Bagi akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar atau acuan bagi penelitian yang sejenis.

c. Bagi peneliti

Memperoleh pengalaman dan menambah pengetahuan praktis yang berharga bagi peneliti, serta diharapkan dapat menjadi bekal untuk memasuki dunia kerja.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Satrohadiwiryo (2002:291) menjelaskan arti disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankannya, serta tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain mengenai disiplin kerja menurut Heidjrachman dan Husnan, (2002:15) mengungkapkan bahwa disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah dan “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Ketaatan ini dapat diwujudkan dalam bentuk sikap, tingkah laku, maupun perbuatan yang sesuai dengan peraturan tersebut. Kedisiplinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Nitisemito (2002:199) adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan di dalam prakteknya mengandung pengertian dua unsur yaitu :

- a. Unsur positif, yaitu sikap di dalam menjalankan tugas oknum bersangkutan ikhlas menerima tugas tersebut dan ikut bertanggung jawab atas penyelesaian dan sukses tugas tersebut.
- b. Unsur negatif, yaitu disiplin yang mati atau tidak berjiwa, disiplin yang dipunyai oleh orang yang tidak jujur jiwanya. Bilamana suatu tugas dijalankan oleh orang seperti ini, sukar dapat berkembang dan pertanggungjawabannya tidak akan baik.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerjadisiplin kerja tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, karenaperilaku manusia itu sendiri di bentuk karena adanya faktor-faktor yangmendasarinya. Sama halnya dengan disiplin kerja yang juga memiliki beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan perilakudisiplin dimana disiplin kerja merupakan salah satu bentuk dari perilakumanusia. Faktor-faktor yang dimaksud menurut Arisandy (2004: 28) danMuhaimin (2004: 6) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yangmempengaruhidisiplin kerja pegawai yang mencakup:

- a. tujuan dankemampuan yakni pekerjaan yang dibebankan pada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuannya supaya pegawai dapat bekerja dengan sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugasnya;
- b. teladanpimpinan yakni teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya;
- c. balas jasa yakni untuk mewujudkankedisiplinan pegawai yang baik maka perusahaan harus memberikanbalas jasa yang memang sesuai dengan haknya;
- d. keadilan yaknipenyamarataan perlakuan terhadap bawahan karena pada dasarnya setiapmanusia menganggap dirinya penting dan ingin diperlakukan samadengan orang lain;
- e. pengawasan melekat yakni memberikanpengawasan langsung kepada para bawahan sehingga dengan demikianpara pegawai akan merasa mendapat perhatian, pengarahan danpengawasan dari atasannya;

- f. sanksi hukuman yaitu pemberian sanksi terhadap para pegawai yang terbukti telah melanggar peraturan yang berlaku;
- g. ketegasan yaitu ketegasan sikap yang dimiliki oleh atasan untuk menghukum para pegawai yang melakukan kesalahan;
- h. hubungan kemanusiaan yaitu hubungan baik yang bersifat vertikal maupun horizontal yakni hubungan antara atasan dengan bawahan maupun hubungan sesama rekan kerja.

Faktor-faktor disiplin kerja adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional). Dimana faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Berkaitan dengan faktor lingkungan, disiplin kerja tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus. Proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka (Helmi, 1996: 37-38).

Menurut Sinungan (2003:145-146) disiplin tersebut tercermin dalam pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat;
- b. adanya perilaku yang dikendalikan;
- c. adanya ketaatan

Menurut Hasibuan (2009:193), kedisiplinan kerja diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan pegawai dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya

masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi. Disiplin kerja pegawai dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Para pegawai datang dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur, maka disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai sesuai yang diharapkan perusahaan.
- b. Berpakaian rapi. Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi, sehingga produktivitas kerja pegawai juga akan tinggi.
- c. Mampu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggerakkan perlengkapan kantor, maka dapat menunjukkan bahwa disiplin kerjanya kurang. Oleh karena itu, dalam menggerakkan perlengkapan kantor harus hati-hati sehingga produktivitas kerjanya juga baik.
- d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan, maka dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik. Selain itu dengan mematuhi segala peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, maka akan berpengaruh terhadap disiplin kerjanya. Dengan disiplin yang tinggi, maka diharapkan produktivitas kerjanya yang tinggi.
- e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi. Tanggung jawab sangat berpengaruh besar pada disiplin kerja. Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerjanya tinggi.

### 2.1.2 Budaya Kerja

Budaya kerja adalah apa yang dipersepsikan pegawai dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (dalam Ivancevich et.al., 2005: 44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Luthans (2002:122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama.

Menurut Robbins (2003: 305) budaya kerja merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya kerja berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para pegawai menyukai budaya atau tidak. Budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

Robbins (2003: 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai .
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai .

Menurut Robbin (2003 : 721) budaya kerja mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Karakteristik primer dalam budaya kerja pada hakikatnya adalah

1. Inovasi dan pengambilan risiko.  
Sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail.  
Sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang.  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu

6. Keagresifan.

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

### 2.1.3 Motivasi

Menurut Hasibuan (2009: 141) motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang artinya dorongan atau mengarahkan. Motivasi ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Hasibuan (2009: 141) juga berpendapat bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan kerja seseorang. Perbedaan pengertian keinginan dan kebutuhan adalah keinginan dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan dari setiap orang adalah sama. Misalnya semua orang butuh makan, tetapi jenis makanan yang diinginkan (*want*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya. Lebih spesifik lagi menurut Hasibuan (2009: 163) bahwa motivasi mempunyai sub variabel yaitu:

- a. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b. Harapan (*expectacy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan

- c. Insentif, yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik- baik saja.

Menurut Nawawi (2008:351) kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau atasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Kemudian Rivai (2008: 457) menyimpulkan motivasi sebagai berikut:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil , sehingga ke inginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingka laku. pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingka laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Siswanto (2008: 124) pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut.

- a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering di berikan kepada pegawai adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang di berikan kepada pegawai biasanya berwujud uang. Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi pegawai mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa pegawai harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktifitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain penyediaan pekerjaan, manajemen partisipatif, serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang fantastis.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para pegawai. Dengan kata lain kebajikan adalah usaha untuk membuat pegawai bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan pegawai adalah pelatihan penyediaan atau bagian daripada berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

Teori-teori motivasi kerja dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kategori yaitu:

1. *Content Theory* (teori isi)
2. *Process Theory* (teori proses)
3. *Reinforcement theory* (teori penguatan)
4. *Two Factor Theory* (teori dua faktor) (Ranupandojo dan Husnan, 2002:1)

a. *Content Theory* (Teori Isi)

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002: 225) teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada “di dalam” individu yang

menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh individu?

Teori-teori motivasi yang termasuk dalam kategori Teori Isi adalah:

#### 1. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori ini dikembangkan oleh A. Maslow. Menurut Maslow, setiap manusia memiliki kebutuhan yang dapat digolongkan kedalam 5 tingkatan yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis: disini tercakup kebutuhan-kebutuhan akan sandang, pangan, seks, kesejahteraan, dll.
- b) Kebutuhan akan rasa aman: disini tercakup kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman terhadap lingkungan kerja, harta yang dimiliki, masa depan, dll.
- c) Kebutuhan social: disini tercakup kebutuhan akan diterima oleh orang lain, dicintai, dihormati, kebutuhan berpartisipasi, dll.
- d) Kebutuhan akan harga diri: disini tercakup kebutuhan akan pengakuan dari orang lain, prestice yang dapat timbul dari prestasi kerja atau kedudukan, dll.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: disini tercakup kebutuhan untuk menemukan identitas, kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui pengembangan pribadi. Pada tahap ini, seseorang cenderung untuk selalu berbuat yang terbaik.



Gambar 2.1 Piramida Maslow

Sumber : Wexley dan Yukl “*Organizational Behavior and personel psycology*”  
, 1997:78

Jika kebutuhan tingkat pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua menjadi prioritas utama dan akan mendominasi tingkah lakunya. Jika kebutuhan tingkat kedua telah terpuaskan, maka kebutuhan tingkat ketiga menjadi penting, demikian seterusnya.

## 2. Teori ERG

Teori ini dikembangkan oleh Alferder, dengan konsep dasar yang hampir sama dengan teori A. Maslow. Jika Maslow membagi kebutuhan individu menjadi 5 tingkatan, maka Alferder membagi kebutuhan-kebutuhan individu ke dalam 3 kategori, yaitu :

a) “*Existence*” (Eksistensi)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan fisiologis, keselamatan, dan keamanan.

b) “*Relatedness*” (Hubungan)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan penerimaan, rasa memiliki dan keamanan, yang semuanya berasal dari penerimaan lingkungan.

c) “*Growth*” (Pertumbuhan)

Disini tercakup kebutuhan-kebutuhan individu untuk menghadapi tantangan dan pengembangan dari dalam pekerjaan.

Teori ERG memiliki anggapan-anggapan sebagai berikut:

- a) Semakin sedikit kebutuhan yang terpenuhi, semakin kuat keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- b) Makin kuat keinginan untuk memenuhi tingkat tinggi (pada Maslow adalah kebutuhan aktualisasi diri, harga diri, dan social) makin banyak kebutuhan tingkat rendah yang terpenuhi (pada Maslow adalah kebutuhan rasa aman dan fisiologis)
- c) Makin banyak frustrasi yang dihadapi individu dalam usaha mencapai kebutuhan tingkat tinggi, makin banyak kebutuhan tingkat rendah yang diinginkan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa teori ERG memasukkan pandangan “frustrasi-regresi”. Dalam situasi dimana kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi tetap tidak terpuaskan, individu menjadi frustrasi dan ia akan menurunkan (regresi) keinginannya menjadi pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Berbeda dengan

pandangan Maslow, Alferder mengatakan bahwa pada suatu saat yang sama, tingkah laku seseorang mungkin didasari oleh beberapa kebutuhan.

### 3. Teori Motivasi Sosial

Teori ini dikembangkan oleh Mc. Clelland (dalam Robbins, 2001 : 173). Menurut Mc. Clelland, tingkah laku individu dimotivasi oleh 3 kebutuhan pokok, yaitu :

#### a) “*Need for Achievement*” (Kebutuhan akan Prestasi )

Merupakan kebutuhan untuk berprestasi lebih baik atau menganggap lebih baik itu adalah penting. Ukuran keberhasilan disini didasarkan standar yang ada dalam diri individu. Yang dimaksud kebutuhan berprestasi adalah apabila seseorang mengarahkan pikiran dan tingkah lakunya untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik, disadari atau tidak. Keinginan yang timbul secara spontan ini akan membuat seseorang menjadi aktif, dia akan selalu mencari hal-hal yang dirasakan menantang, ingin mendapatkan umpan balik, tidak mau menerima pengarahan dari orang lain.

#### b) “*Need for Affiliation*” (Kebutuhan akan persahabatan)

Merupakan kebutuhan bersahabat atau berada bersama orang lain. Menurut Richard E. Boyatzis, kebutuhan ini dapat diungkapkan menjadi 2 cara yaitu:

- 1) “*Approach Affiliation*” adalah persahabatan yang berdasarkan keinginan untuk mendekati sesuatu. Jadi dalam hal ini menyangkut keinginan untuk menciptakan, membangun hubungan-hubungan yang baik, penuh kasih sayang, mengadakan kontak dengan orang lain secara hangat.
- 2) “*Avondance Affiliation*” adalah persahabatan didasarkan keinginan untuk menghindari sesuatu. Dalam hal ini menyangkut keinginan untuk mempertahankan persahabatan, takut ditolak atau ditinggalkan sendirian oleh orang lain, mencari pertolongan untuk meyakinkan diri bahwa orang lain masih tetap ingin bersahabat dan menaruh perhatian pada dirinya.

c) *“Need for Power”* (Kebutuhan akan kekuasaan)

Merupakan kebutuhan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ada beberapa indikasi yang menunjukkan tindakan yang bermotif kekuasaan antara lain melakukan tindakan-tindakan yang bersifat keras (contohnya melakukan penyerangan), berusaha menimbulkan “kesan” pada orang lain (contohnya berusaha menang dalam suatu pemilihan), berusaha mengendalikan orang lain (contohnya mengatur tingkah laku orang lain).

Dari hal di atas, terlihat seolah-olah motif kekuasaan mempunyai arti negative. Orang akan bangga apabila dikatakan mempunyai motif berprestasi yang tinggi, tapi tidak begitu senang apabila diberitahu mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi. Padahal mereka memiliki motif kekuasaan yang kuat. biasanya lebih berhasil menjadi seorang pemimpin dibandingkan dengan mereka yang mempunyai motif prestasi yang kuat.

Jika ditelaah lebih jauh, Mc. Clelland (dalam Robbins, 2001 : 173) mengemukakan bahwa motif kekuasaan mempunyai *“two faces”* (dua muka), yaitu :

a) *“socialized power”* (kekuasaan social)

motif ini muncul dalam bentuk pikiran untuk menggunakan kekuasaan demi kepentingan orang lain. Dalam hal kegiatan, orang yang memiliki kekuasaan social suka berorganisasi dan biasanya menjadi salah satu pengurus. Mereka juga suka memberikan perhatian terhadap politik dan jabatan. Jadi, muka positif dari motif ini ditandai oleh adanya perhatian yang besar terhadap tujuan kelompok, membantu kelompok untuk merumuskannya, berusaha menumbuhkan perasaan kuat dan mampu pada anggota kelompok.

b) *“personalized power”* (kekuasaan pribadi)

Motif ini muncul dalam bentuk pikiran, menggunakan kekuasaan untuk menaklukkan lawan, untuk memperoleh kemenangan atas lawan. Hidup ini ditandai oleh perasaan kalah dan menang. Dalam hal kegiatan, kekuasaan pribadi ini dimanifestasikan misalnya dengan mengumpulkan barang-barang yang menunjukkan prestise, minum-minuman keras secara berlebihan.

Menurut Mc. Clelland (Robbins, 2001:216), 3 kebutuhan pokok ini secara bersama-sama mendasari tingkah laku individu sehari-hari, hanya saja derajat kekuatannya tidak sama. Pada satu situasi, mungkin kebutuhan akan persahabatan lebih kuat, namun pada situasi lain mungkin kebutuhan akan kekuasaan lebih berperan. Jadi kebutuhan mana yang lebih mendominasi seseorang untuk bertingkah laku sangat dipengaruhi oleh situasi dimana tingkah laku tersebut muncul.

#### b. Teori Proses

Lain halnya dengan teori isi yang menekankan pada “isi dan sifat” dorongan, maka teori proses menekankan pada “bagaimana dan dengan tujuan apa” setiap individu dimotivasi untuk melakukan suatu tindakan. Menurut pendekatan ini, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam proses bagaimana seseorang bertingkah laku. Misalnya, individu melihat bahwa ada kemungkinan kenaikan gaji apabila ia bekerja lebih keras lagi. Kenaikan gaji disini adalah suatu perangsang untuk bertingkah laku tertentu. Teori-teori motivasi yang masuk dalam kategori ini adalah:

##### 1) “*Expectancy Theory*” (Teori Harapan)

Menurut teori ini, motivasi adalah hasil dari interaksi keinginan dan perkiraan seseorang yang akan mengarahkan tingkah lakunya menuju pencapaian keinginan tersebut, jika seseorang cukup kuat keinginannya akan sesuatu dan jika ada kemungkinan untuk mendapatkannya, maka ia akan melakukan tindakan dalam rangka pencapaian keinginan tersebut. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), kemudian dikembangkan oleh ahli-ahli lain, antara lain Vroom (1964) dan Porter (1967). Menurut pendekatan ini, “*performance*” (prestasi) adalah hasil interaksi antara motivasi dan “*ability*” (kemampuan). Secara matematis, digambarkan sebagai berikut :

$$P = M \times K$$

Keterangan :        P = prestasi  
                              M= motivasi  
                              K= kemampuan

Kemampuan adalah suatu potensi untuk melakukan sesuatu, dengan perkataan lain kemampuan adalah apa yang dapat dilakukan oleh seseorang bukan apa yang sesungguhnya ia lakukan. Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya (M atau K) atau pada keduanya, maka prestasi kerja menjadi rendah pula.

Ada 3 konsep dasar dalam teori ini, yaitu:

- a) “*Outcome*” (keluaran) adalah potensi yang berkaitan dengan akibat tingkah laku seseorang. Dalam konteks kerja adalah jenis-jenis keluaran seperti peningkatan gaji, promosi, pengakuan, penerimaan oleh teman kerja, dll.
- b) “*Vallence*” (valensi) adalah kekuatan pilihan seseorang atas atau suatu keluaran dalam hubungannya dengan keluaran yang lain.
- c) “*Expectacy*” (harapan) adalah kekuatan keyakinan seseorang bahwa suatu tingkah laku akan mengarah pada keluaran yang diinginkan.

Jika tingkah laku yang dipilih seseorang, tergantung dari kekuatan valensi dan harapan terhadap keluaran tersebut. Vroom menambahkan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 komponen, yaitu :

- a) “*Vallence*” (diartikan nilai-nilai)
- b) “*Instrumentally*” (diartikan alat)
- c) “*Expectacy*” (diartikan harapan)

Jika seorang pegawai merasa yakin bahwa ia tidak akan dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka motivasi kerjanya akan menurun. Sedangkan Lawler dan Porter (1967) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh 3 variabel, yaitu :

- a) “*Effort*” (usaha) yaitu banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
- b) Kemampuan yaitu potensi seseorang yang sifatnya relative stabil seperti intellegensi, sifat-sifat, keterampilan-keterampilan tertentu, dll.
- c) “*Role Perceptions*” (pengamatan terhadap peran) yaitu kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan “evaluator” atau penilai tentang tuntutan atau persyaratan pekerjaannya.

## 2) “Goal Theory” (Teori Tujuan)

Teori tujuan menjelaskan tingkah laku pekerja sebagai suatu proses mental yang disadari. Teori ini dikembangkan oleh Locke (1968) atas dasar teori Lewin (1935). Locke berpendapat bahwa tingkah laku seseorang banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Besarnya usaha yang akan dikeluarkan tergantung dari tingkat kesulitan tujuan yang akan dicapai dan tanggung jawab pekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan-tujuan yang bersifat khusus, seperti tingkat prestasi kerja tertentu, batas waktu penyelesaian tugas akan mempunyai dampak yang besar pada prestasi kerja, bila dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang bersifat umum, seperti “lakukan sebaik-baiknya” atau “selesaikan secepatnya”. Tujuan-tujuan yang sulit juga akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan-tujuan yang mudah, asalkan tujuan-tujuan yang sulit tersebut dapat diterima oleh pekerja. Wexley dan Yukl (Moeljono, 2003:113) mengemukakan beberapa akibat terhadap motivasi pekerja, antara lain :

- a) Pekerja harus diberi pengarahan khusus tentang tujuan prestasi kerja.
- b) Tujuan harus dipandang oleh pekerja cukup menantang tapi mungkin untuk dicapai.
- c) Umpan balik yang tepat perlu diberikan kepada pekerja (oleh atasan langsung) sehingga tujuan-tujuan dapat diperbaiki (jika perlu) atau kesalahan-kesalahan pekerja dapat dikurangi.

Teori-teori yang tergolong teori proses lebih dapat menjelaskan perbedaan-perbedaan individual dalam motivasi kerja, tapi tidak cukup operasional karena sifatnya yang kompleks. Subjektifitas terhadap kemungkinan bahwa tindakan seseorang akan mencapai hasil yang diharapkan, juga tinggi. Perkiraan seorang pekerja terhadap hasil yang diinginkan mungkin kurang atau tidak akurat. Juga sedikit bukti-bukti yang menjelaskan bahwa pekerja akan termotivasi apabila diberi tujuan yang bersifat khusus.

### c. Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan menjelaskan bagaimana konsekuensi tingkah laku di masa lalu mempengaruhi tindakan atau tingkah laku di masa depan dalam suatu siklus proses belajar. Dengan kata lain, teori ini menekankan bagaimana tingkah laku dipelajari individu tingkah laku tertentu, karena di masa lalu mereka belajar bahwa tingkah laku tersebut menghasilkan akibat yang menyenangkan, dan tingkah laku yang lain menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena individu lebih suka akibat yang menyenangkan (sesuai dengan prinsip “hedonism”, yang menyatakan bahwa manusia cenderung menginginkan kesenangan), maka mereka akan mengulangi tingkah laku yang menghasilkan konsekuensi yang menyenangkan. Jadi konsekuensi yang menyenangkan dipakai untuk memperkuat atau mengukuhkan tingkah laku yang diinginkan yang cenderung akan diulangi lagi.

Penelitianpun mendukung kesimpulan diatas. Pengukuhan tingkah laku melalui pemberian *reward* biasanya lebih efektif daripada pengukuhan tingkah laku melalui pemberian *punishment* atau hukuman. Penggunaan hukuman sering mempunyai dampak negative, seperti timbulnya rasa cemas, permusuhan, rasa dendam, menarik diri, dll. Walaupun hukuman dapat mengurangi atau menghilangkan tingkah laku yang tidak diinginkan, tetapi hukuman tidak akan meningkatkan tingkah laku yang diinginkan.

Menurut Skinner (1938, 1969) dampak dari pengukuhan tergantung dari “jadwal pemberian pengukuhan” yang dialami individu. Dengan “*continuous reinforcement schedule*”. Pengukuhan diberikan setiap ada reaksi yang tepat sedangkan dengan “*partial reinforcement schedule*”, pengukuhan diberikan setelah ada beberapa (sejumlah) reaksi yang tepat atau setelah jarak waktu tertentu.

Teori pengukuhan, juga mendapatkan kritik karena memiliki kelemahan-kelemahan tertentu. Teori ini dikatakan “memanipulasi” karena lingkungan seseorang dikontrol dan sama sekali tidak memperhitungkan kebutuhan internal atau mempertimbangkan martabat manusia. Penjelasan-penjelasaannya juga sangat sederhana dalam usaha menerangkan situasi yang sebenarnya kompleks.

d. Teori Dua Faktor (Teori Motivasi Herzberg)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2001:166). Dari hasil penelitian yang dilakukannya, ditemukan 2 kelompok faktor yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kelompok tersebut adalah:

- a) “*Hygiene Factors*” (“*Dissatisfiers ; maintenance factors ; job context ; extrinsic factors*”) adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, hanya menimbulkan sikap kerja yang netral, tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- b) “*Motivational factors*” (*satisfier; motivators; job content; intrinsic factors*) adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti: tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, dll. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi, akan menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang ada adalah sikap kerja yang netral.

Penjelasan lain tentang teori yang dikemukakan Herzberg dalam Siagian (2007:164), menjelaskan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik-artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja

Menurut Herzberg, (dalam Siagian, 2007: 164), bahwasanya faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja berbeda dari faktor faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian, para manajer hanya akan menyenangkan perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “hygiene” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, tehnik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervise, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan system upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga pegawai tenang bekerja namun belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing.

Herzberg (dalam Siagian, 2007:294) berpendapat pula bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, maka yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Motivator ini lebih berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*) karena sebagian besar berpusat pada pekerjaan. Pengukuran motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan survey dalam bidang masalah tertentu para pegawai. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja Robbins menyebutkan bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek (Gustiyah, 2009;54) yaitu;

- a. Mempunyai sifat agresif
- b. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
- d. Mematuhi jam kerja
- e. Tugas yang diberikan dapat dislesaikan sesuai kemampuan
- f. Inisatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- g. Kesetiaan dan kejujuran
- h. Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan

- i. Tercapai tujuan perseorangan maupun organisa
- j. Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2011) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Luthans (2006) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Ada sejumlah pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Robbins (2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut adalah:

##### a. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

##### b. Ganjaran yang pantas

Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan

mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan menjalankan tugas yang baik.

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

Kepuasan kerja diukur melalui parameter yang dikemukakan Wood, Wallace and Zeffani (2001), bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui model *Summation score method* (SCM) yang mengambil indikator dari Robbins (2007), yang meliputi indikator sebagai berikut :

- a. Hubungan baik di lingkungan kerja, yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial di antara pegawai, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan. Hal ini ditunjukkan melalui sikap atau perilaku pegawai yang menunjukkan kesanggupan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan meskipun tanpa pengawasan, kemauan membina komunikasi dengan relasi kerja, dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim kerja atau individual, serta kemauan untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik.
- b. Kemampuan utilitas, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap pegawai terhadap kebijakan kepemimpinan, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi dan peluang promosi karier. Sikap pegawai ini akan ditunjukkan melalui penerimaan kebijakan pimpinan, sikap mematuhi peraturan jam kerja yang

sudah ditetapkan, kesempatan mengembangkan kreativitas kerja dan hasrat untuk memanfaatkan kesempatan meningkatkan jenjang karier.

- c. Kebijakan kesejahteraan, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan pegawai pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif. Kebijakan kesejahteraan tersebut diukur dari persepsi pegawai terhadap sistem pengupahan, besarnya upah (*take home pay*) yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, sistem pemberian tunjangan, serta sistem insentif dan gaji lembur.
- d. Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan sarana yang menunjang K3. Hal ini dapat diukur dari kemampuan atau kemauan pegawai untuk mengatasi segala risiko yang ditimbulkan dari pekerjaan, pegawai memperoleh jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk tunjangan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, serta dalam proses kerja pegawai memperoleh hak keamanan berupa kelengkapan sarana alat perlindungan diri yang memadai.

Menurut Rivai (2004) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari :

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan. Pegawai akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b. Supervisi. Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- c. Organisasi dan manajemen, yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerjayang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada pegawai .
- d. Kesempatan untuk maju. Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada pegawai terhadap pekerjaannya.
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif. Jika pegawai merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi

kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan pegawai untuk merasa puasterhadap kerjanya akan lebih besar.

- f. Rekan kerja. Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai .
- g. Kondisi pekerjaan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berpedoman pada penelitian terdahulu. Persamaan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel terikat yang digunakan yaitu kepuasan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek, data yang digunakan, analisis serta keberadaan variabel bebas. Pada penelitian sebelumnya tidak mengkaji secara bersamaan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin serta motivasi.

Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	Isnan Masyjui (2005)	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja Terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas pendidikan nasional kabupaten Grobogan	Regresi Berganda	Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan.
2	Widya Parimita (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Cabang Bekasi	Regresi Berganda	ada pengaruh secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3	Yona Arina (2015)	Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang	regresi linear berganda	Lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang

Lanjutan Tabel 2.1

4	Lilistigfar oh Rohmalia (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Smp, Mts Dan Ma Takhassus Al- Qur'an Demak	Model persamaan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) <i>Partial Least Square</i> (PL S)	(1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru(3)Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (4) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
---	---	--	---	---

Sumber: Masyjui (2005), Parimita (2013), Arina (2015), dan Rohmalia (2014)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Isnan Masyjui (2005) tentang Pengaruh motivasi dan disiplin kerja Terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas pendidikan nasional kabupaten Grobogan. Analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian diperoleh Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Penelitian Widya Parimita (2013) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Cabang Bekasi. penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bekerja di Bank BTN (Persero) Cabang Bekasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Yona Arina (2015) meneliti tentang Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang . Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja secara satu per satu dan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang. Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi, uji t dan uji F. Penelitian yang

dilakukan menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang. Lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada CV. Yamaha Siteba Padang.

Lilistigfaroh Rohmalia (2014) meneliti tentang Analisis Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Smp, Mts Dan Ma Takhassus Al-Qur'an Demak. Penelitian ini menganalisa pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja guru. Untuk menguji permasalahan tersebut, kuesioner disebarakan pada 112 Guru pegawai negeri sipil SMP, MTs dan MA Takhassus AlQur'an. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (4) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

### **2.1.6 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Pegawai akan merasakan kepuasan jika memiliki disiplin yang tinggi. Beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, kesejahteraan merupakan faktor yang dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan terhadap pegawainya. Selanjutnya adalah motivasi, yaitu dengan memenuhi kebutuhan pegawai. Faktor tersebut akan memotivasi kerja pegawai, selanjutnya adalah budaya kerja. Budaya kerja mencerminkan pola perilaku, dan



hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerjapegawai pada bagian produksi PT Binratex Semarang. Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu serta teori yang telah dijelaskan pada uraiannya sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasankerja pegawaiPT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang

### 2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan kerja

Menurut Schein (1991:122) yaitu budaya organisasi dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja. Kotter dan Heskett (Sutanto, 2002: 129) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pada hasil penelitian Widya Parimita (2013) hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu serta teori yang telah dijelaskan pada uraiannya sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawaiPT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang

### 2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja

Menurut Luthan (2006) beberapa faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kondisi kerja yang kesemuanya itu ada di dalam pemberian motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bodur (2002), Matthews (2006), Borzaga (2006) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Lilistigfaroh Rohmalia (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu serta teori yang telah dijelaskan pada uraiannya sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang

#### 2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian Isnan Masyjui (2005) menunjukkan hasil bahwa Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Widya Parimita (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Totok Sudyanto (2015) memberikan hasil bahwa Secara bersama-sama atau simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang ini berarti apabila ada peningkatan dalam disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu serta teori yang telah dijelaskan pada uraiannya sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Disiplin kerja, Budaya kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap kepuasankerja pegawaiPT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang digunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data menggunakan statistik. Menurut Sugiyono (2008:7) “pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka atau data kualitatif yang di angkakan”.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang yang tercatat aktif sebanyak 67 pegawai. Cara menentukan ukuran sampel mengacu pada pendapat Arikunto (2011:112) yang menyatakan bahwa “apabila subjeknya kurang dari seratus lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya bila jumlah subjeknya besar di atas seratus dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih”. Jumlah seluruh pegawai yang ada di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang adalah sebanyak 67 pegawai tetap. Teknik pengambilan sampel (*sampling*) pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi diambil sebagai sampel (Sugiyono, 2008:18).

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, Sugiyono, (2003:14) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Sugiyono (2012:139) menjelaskan sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data merupakan faktor penting dalam penelitian, untuk itu diperlukan teknik tertentu dalam pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Menurut Sugiyono (2012: 199), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Tujuan penggunaan kuisisioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan sikap responden yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Secara teknis peneliti menyebarkan kuisisioner dengan mendatangi para karyawan

### 3.5 Identifikasi Variabel

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Variabel bebas atau *independent variabel* yang disimbolkan dengan X, yang terdiri atas: disiplin kerja ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ).
- 2) Variabel terikat atau *dependent variabel* yang disimbolkan dengan Y, yaitu kepuasan pegawai (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun kuisisioner penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu :

##### 1. Variabel Bebas

Variabel bebas atau sering disebut variabel independen menurut Sugiyono (2008) adalah "Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)". Pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah disiplin kerja ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ).

##### a) Disiplin ( $X_1$ )

Disiplin kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang adalah ketaatan pegawai pada setiap peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Indikator yang digunakan menurut Hasibuan (2009) meliputi:

- (1) Para pegawai datang ke PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Pegawai datang dan pulang kerja sesuai jam kerja
- (2) Berpakaian rapi ketika bekerja di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Pegawai berpenampilan rapi dalam bekerja sesuai dengan aturan perusahaan
- (3) Mampu menggunakan perlengkapan kantor PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang dengan hati-hati. Kemampuan pegawai dalam menggunakan perlengkapan kantor seperti komputer dll.
- (4) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Pegawai mengikuti cara kerja yang ditetapkan oleh perusahaan seperti apel pagi, lembur dll

- (5) Memiliki tanggung jawab yang tinggi di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Pegawai mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan.

a) Budaya kerja ( $X_2$ )

Budaya merupakan norma dan nilai yang dianut PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang yang mengarahkan pegawai berlaku sesuai dengan norma dan nilai tersebut. Indikator budaya menurut Robbin (2003 : 721) sebagai berikut:

- (1) Inovasi dan pengambilan risiko.

Sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil risiko.

- (2) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

- (3) Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- (4) Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- (5) Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu

- (6) Keagresifan.

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

- (7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

b) Motivasi kerja ( $X_3$ )

Motivasi kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong pegawai dalam bekerja. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi mengacu pada pendapat Robbin (dalam Gustiyah, 2009;54) adalah sebagai berikut:

- (1) Mempunyai sifat agresif. Selalu mengawali pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh pimpinan
- (2) Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai memiliki banyak cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan cara-cara tertentu
- (3) Mematuhi jam kerja. Pegawai datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan
- (4) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja. Pegawai memiliki cara-cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan
- (5) Terjalin hubungan kerja antara pegawai dan pimpinan. Pegawai memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan perusahaan.

2. Variabel Terikat (Y) kepuasan

Variabel Terikat (Y) adalah akibat variabel yang dipengaruhi (Arikunto, 2011) Dalam penelitian ini variabel terikat dengan simbol (Y) adalah kepuasan pegawai. Kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Ketapang adalah perasaan senang terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Rivai (2004) meliputi:

- (1) Pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang akan merasa senang bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- (2) Supervisi di pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang, adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga

pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja

- (3) Organisasi dan manajemen pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang, mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- (4) Kesempatan untuk maju di pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- (5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya di pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah /gaji. Jika pegawai merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya.
- (6) Rekan kerja di pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai .
- (7) Kondisi pekerjaan di pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Cabang Ketapang. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

### **3.6.2 Skala Pengukuran Variabel**

Penelitian ini menggunakan teknik pengukuran skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:93). skala likert variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam penelitian ini adalah:

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada pegawai PT. Jember Intermedia Pers dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

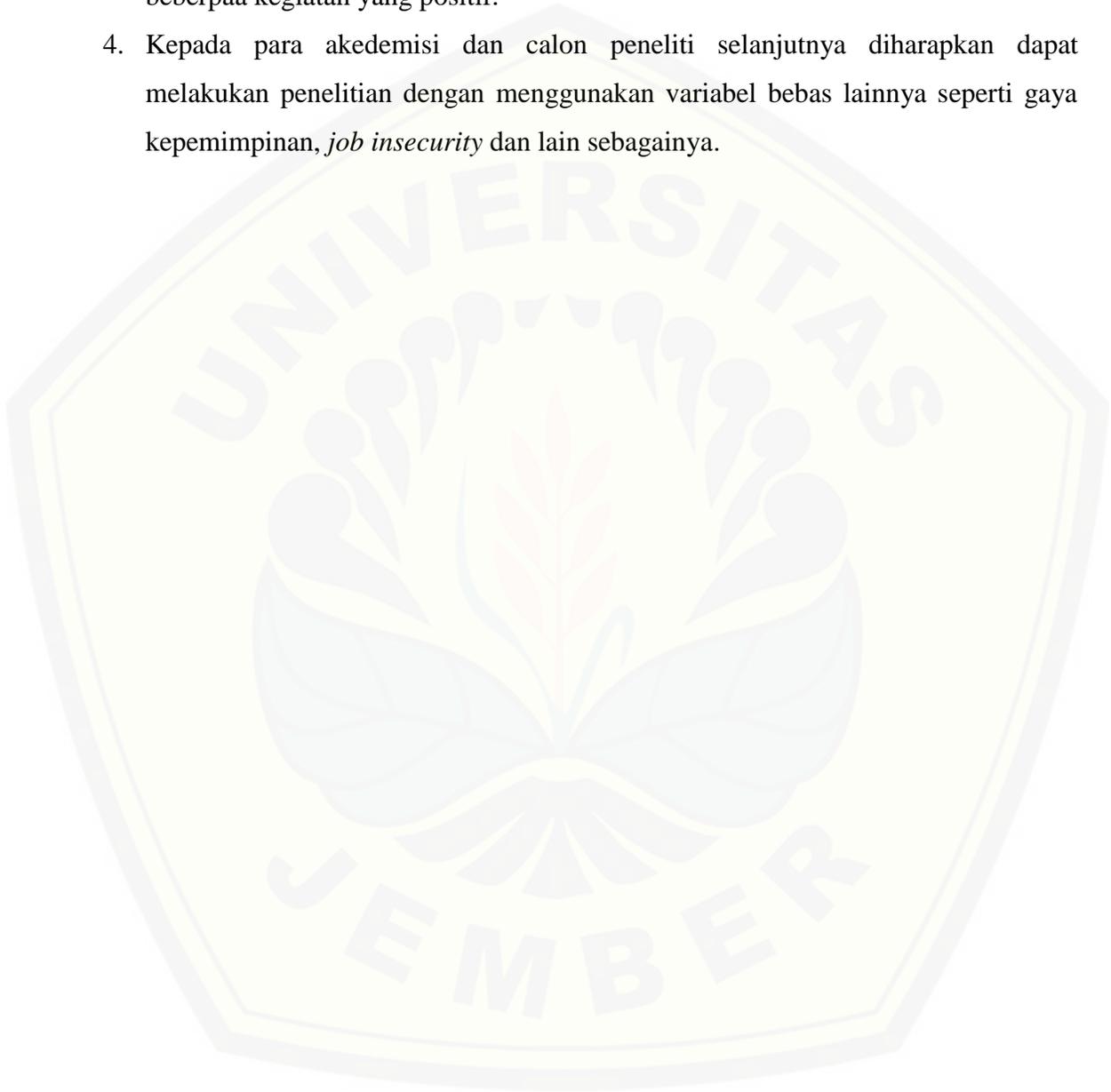
1. Disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian secara statistik menunjukkan penerimaan haartinya disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Ketapang Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap peningkatan disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja.
2. Disiplin Kerja, budaya kerja dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian secara statistik menunjukkan penerimaan haartinya disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. ASDP Ferry (Persero) Ketapang Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap peningkatan disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Pihak Manajemen PT. ASDP Ferry (Persero) Ketapang Banyuwangi dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat kondisi Disiplin Kerja yang sudah ada.
2. Pihak Manajemen PT. ASDP Ferry (Persero) Ketapang Banyuwangi dihimbau untuk mempertahankan buadaya kerja yang sudah diterapkan diperusahaan dan menanamkan pada pribadi pegawai.

3. Pihak Manajemen PT. ASDP Ferry (Persero) Ketapang Banyuwangi dihimbau untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui beberapa kegiatan yang positif.
4. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan variabel bebas lainnya seperti gaya kepemimpinan, *job insecurity* dan lain sebagainya.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- Alex. S. Nitisemito, 2002, *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Arikunto, S. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ekananda, M. 2015. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Grund, Christian and Sliwka, Dirk, 2001, The Impact of Wage Increase on Job Satisfaction-Empirical Evidence and Theoretical Implications, IZA'S Research Area Mobility and Flexibility of Labor Market, Bonn, Germany pp.13-14
- Arisandy, Desy. 2004. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Keramik "Ken Lila Production" Di Jakarta, Jurnal Psyche
- Gustiyah, Raika. 2009. *Analisis faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerjapegawai dinas kesehatan kota Medan*. Medan. Universitas Sumatra Utara. Tesis.
- Hadari, Nawiawi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia
- Hani Handoko. 2011. *Manajemen, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- Helmi, Avin Fadilla. 1996. *Disiplin Kerja*. Buletin Psikologi, Tahun IV, Nomor 2, Desember 1996.
- Heidjrachman Dan Husnan,Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Penerbit :BPFE UGM, Yogyakarta.

- Ivancevich, et.al.2005. *Organisasi, edisi ke tujuh*, penterjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga,
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Buku ke-1. Salemba Empat. Jakarta
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. New York:McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*,Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Moh As'ad. 2005. *Psikologi Industri*. Liberty : Yogyakarta.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ranupandojo, H., dan SuadHusnan, 2002, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*,Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. 2008. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Singarimbun, Masri.2006. *Metode Penelitian Survay* .LP3ES: Jakarta.
- Sugiyono.2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

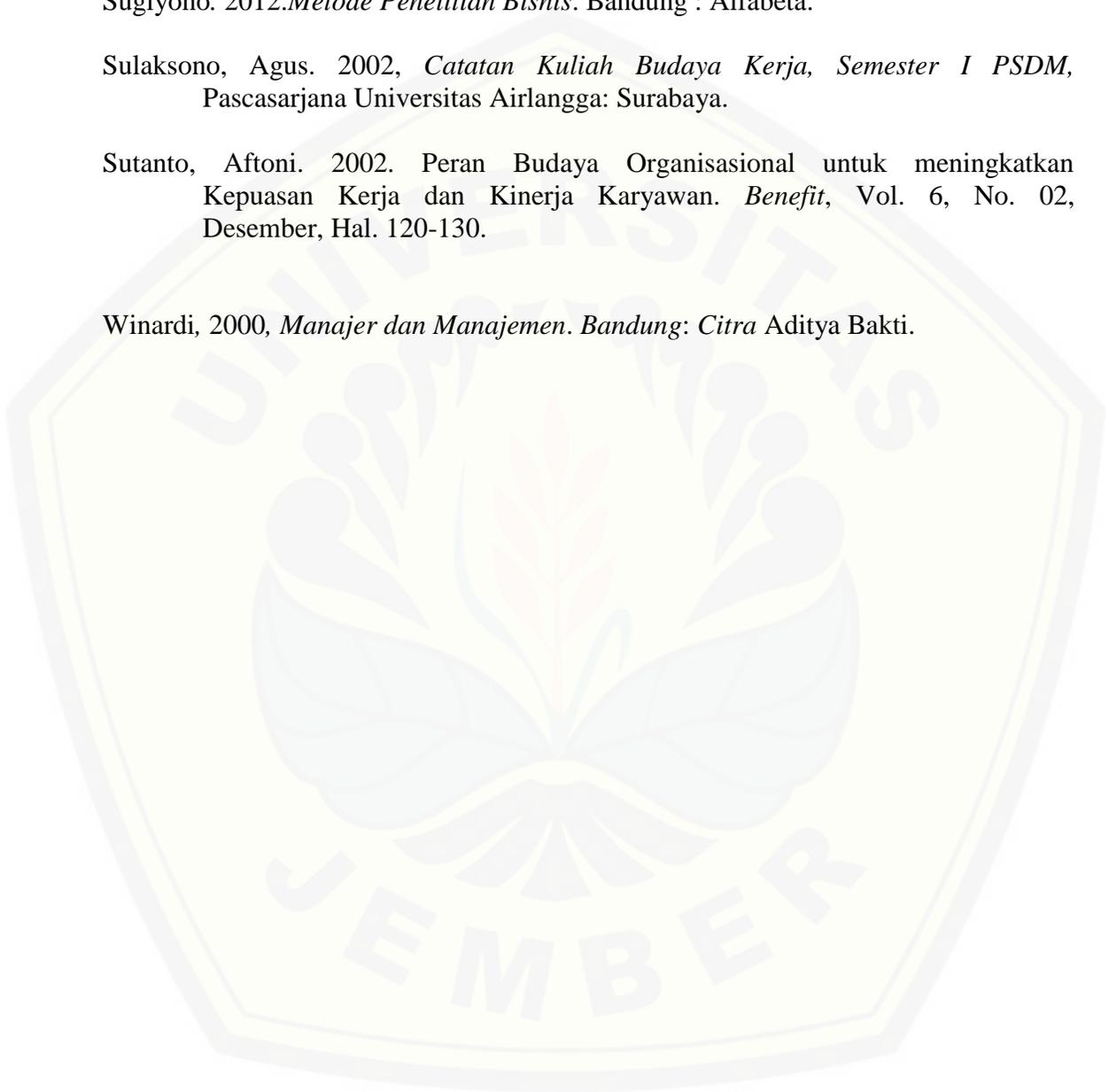
Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Sulaksono, Agus. 2002, *Catatan Kuliah Budaya Kerja, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga*: Surabaya.

Sutanto, Aftoni. 2002. Peran Budaya Organisasional untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Benefit*, Vol. 6, No. 02, Desember, Hal. 120-130.

Winardi, 2000, *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.



Lampiran 1

### **Kuesioner Penelitian**

## **PENGARUH DISIPLIN, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG KETAPANG**

### **I. Identitas Peneliti**

Nama : Achmad Viki Argafi  
NIM : 110810201211  
Fakultas : Ekonomi

### **II. Pengantar**

Kuesioner penelitian ini digunakan untuk keperluan penyusunan skripsi dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1/S-1 pada Fakultas Ekonomi, Universitas Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. ASDP Indonesia Ferry (PERSERO) Cabang Ketapang. Peneliti memohon dengan hormat atas keikhlasan dan kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner tersebut. Kerahasiaan jawaban Saudara tidak akan mempengaruhi citra anda sebagai pegawai di PT. ASDP Indonesia Ferry (PERSERO) Cabang Ketapang.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan Saudara/i dalam menjawab kuesioner penelitian ini dan mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan.

Hormat saya,

Achmad Viki Argafi  
110810201211

## KUESIONER

### A. Karakteristik Responden

1. Nomor responden : \_\_\_\_\_(Diisi Peneliti)
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Masa Kerja :

### B. Petunjuk pengisian kuesioner

1. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
2. Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat Lima (5) pilihan jawaban, yaitu:

- Sangat setuju = SS  
 Setuju = S  
 Netral = N  
 Tidak Setuju = TS  
 Sangat Tidak Setuju = STS

3. Pastikan saudara tidak melewatkan kuesioner yang tersedia.

### Disiplin Kerja ( $X_1$ )

No	Pernyataan	SS	TS	N	TS	STS
1	Saya hadir tepat waktu di kantor setiap hari jam kerja					
2	Sayamenjaga kerapian dalam bekerja					
3	Saya memaksimalkan perlengkapan kantor dengan hati-hati					
4	Saya bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan					
5	Sayamenyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					

Budaya kerja ( $X_2$ )

No	Pernyataan	SS	TS	N	TS	STS
1	Pegawai berani untuk mengambil resiko dalam pekerjaan					
2	Pegawai diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan					
3	Pegawai untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan					
4	Pegawai bekerja giat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya tanpa merugikan pegawai lainnya					
5	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim					
6	Pegawai dituntut untuk tidak puas dengan satu tugas, sehingga tertantang dengan tugas berikutnya.					
7	Pegawai diharapkan untuk mempertahankan prestasi kerja yang telah dicapai					

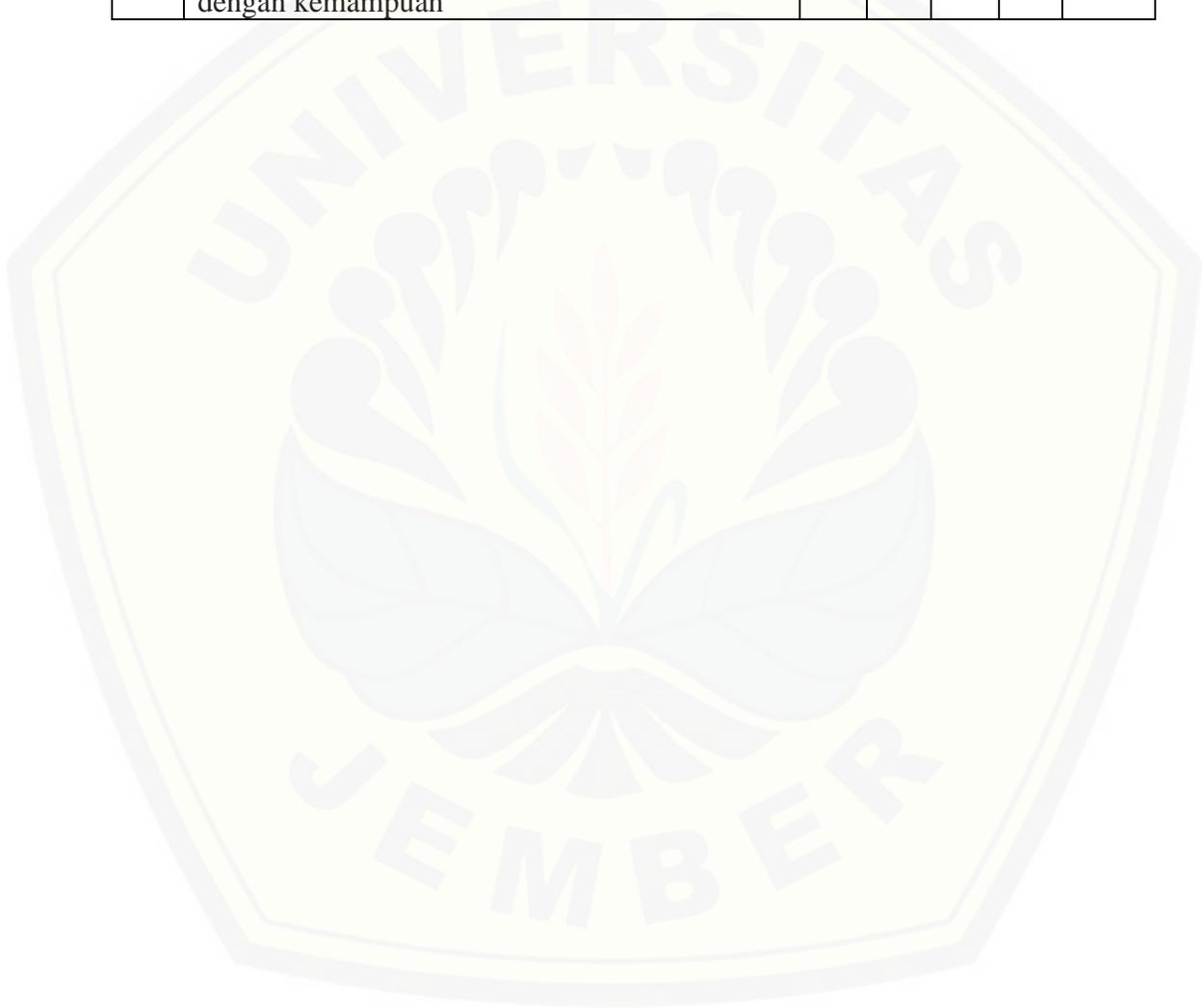
Motivasi Kerja ( $X_3$ )

No	Pernyataan	SS	TS	N	TS	STS
1	Saya berupaya untuk bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan					
2	Saya berupaya untuk menyederhanakan pekerjaan agar lebih mudah diselesaikan					
3	Saya berupaya datang dan pulang kerja sesuai dengan jadwal kerja perusahaan					
4	Saya berupaya untuk mengerjakan tugas lainnya setelah tugas utama selesai					
5	Saya berupaya menjaga hubungan baik dengan atasan dan rekan sejawat					

Kepuasan Kerja ( $y$ )

No	Pernyataan	SS	TS	N	TS	STS
1	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki					
2	Perusahaan menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif					
3	Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang					

	diterapkan tidak memberatkan saya					
4	Ada kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan kariersaya					
5	Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai					
6	Pegawai diwajibkan menghormati hak-hak individual masing-masing pegawai					
7	Tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan					



## Lampiran 2

## Tabulasi Data Responden

No	Umur		Jenis kelamin		Pendidikan		Masa Kerja	
	Kode	Kategori	Kode	Kategori	Kode	Kategori	Kode	Kategori
1	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
2	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
3	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
4	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
5	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
6	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
7	1	24-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	2	5-10 tahun
8	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
9	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
10	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
11	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
12	2	35-45 tahun	2	Perempuan	3	SMA	3	>10 tahun
13	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
14	3	46-56 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
15	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
16	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
17	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
18	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
19	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
20	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
21	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
22	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
23	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
24	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
25	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
26	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
27	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
28	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
29	1	24-34 tahun	2	Perempuan	3	SMA	1	< 5 tahun
30	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
31	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
32	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
33	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
34	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
35	2	35-45 tahun	2	Perempuan	3	SMA	1	< 5 tahun

36	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
37	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
38	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
39	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
40	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	2	5-10 tahun
41	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
42	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	3	>10 tahun
43	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
44	2	35-45 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
45	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
46	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
47	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	3	>10 tahun
48	2	35-45 tahun	2	Perempuan	3	SMA	1	< 5 tahun
49	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
50	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
51	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
52	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
53	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	3	>10 tahun
54	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
55	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
56	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
57	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
58	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
59	3	46-56 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	3	>10 tahun
60	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
61	1	24-34 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
62	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
63	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
64	1	24-34 tahun	2	Perempuan	4	Diploma/PT	2	5-10 tahun
65	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	3	SMA	1	< 5 tahun
66	2	35-45 tahun	1	Laki-laki	4	Diploma/PT	1	< 5 tahun
67	3	46-56 tahun	2	Perempuan	3	SMA	3	>10 tahun

## Rekapitulasi Jawaban Responden

Responden	Disiplin						Total x1	Z-Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5			
1	4	4	4	4	4	20	0.319	
2	4	4	4	4	4	20	0.319	
3	5	4	4	4	4	21	1.009	
4	4	4	3	4	4	19	-0.371	
5	4	4	4	3	4	19	-0.371	
6	4	4	4	3	3	18	-1.061	
7	5	5	4	4	4	22	1.699	
8	4	5	4	4	3	20	0.319	
9	4	4	3	4	4	19	-0.371	
10	5	4	4	4	4	21	1.009	
11	5	5	4	4	4	22	1.699	
12	4	4	3	4	3	18	-1.061	
13	3	4	3	4	3	17	-1.751	
14	4	4	4	4	4	20	0.319	
15	4	4	3	4	3	18	-1.061	
16	5	4	3	4	4	20	0.319	
17	4	4	3	4	4	19	-0.371	
18	4	5	4	4	5	22	1.699	
19	4	4	3	4	4	19	-0.371	
20	3	4	4	4	4	19	-0.371	
21	3	4	4	4	4	19	-0.371	
22	4	4	3	4	4	19	-0.371	
23	3	4	3	4	4	18	-1.061	
24	4	4	4	4	3	19	-0.371	
25	4	5	4	5	5	23	2.389	
26	4	4	4	4	4	20	0.319	
27	3	3	4	4	4	18	-1.061	
28	5	4	3	4	4	20	0.319	
29	4	3	5	4	5	21	1.009	
30	4	5	4	4	4	21	1.009	
31	4	4	3	4	4	19	-0.371	
32	4	4	3	4	4	19	-0.371	
33	4	4	4	3	4	19	-0.371	
34	4	5	4	4	4	21	1.009	

35	5	4	4	4	4	21	1.009
36	4	5	4	4	4	21	1.009
37	3	3	3	4	3	16	-2.44
38	5	4	4	4	5	22	1.699
39	4	4	4	4	4	20	0.319
40	4	5	5	4	5	23	2.389
41	5	4	4	4	4	21	1.009
42	4	4	3	4	4	19	-0.371
43	4	3	4	4	4	19	-0.371
44	3	4	4	3	4	18	-1.061
45	4	4	3	4	4	19	-0.371
46	4	4	4	3	4	19	-0.371
47	5	4	3	4	4	20	0.319
48	4	3	4	3	4	18	-1.061
49	3	4	3	4	4	18	-1.061
50	3	4	3	4	4	18	-1.061
51	3	4	3	4	4	18	-1.061
52	4	3	4	3	3	17	-1.751
53	5	4	4	4	4	21	1.009
54	4	5	4	4	4	21	1.009
55	4	5	4	4	4	21	1.009
56	4	4	3	4	4	19	-0.371
57	3	3	4	4	4	18	-1.061
58	4	4	4	4	4	20	0.319
59	4	5	4	4	3	20	0.319
60	4	4	3	4	4	19	-0.371
61	4	4	4	4	4	20	0.319
62	4	3	4	4	4	19	-0.371
63	3	4	4	4	4	19	-0.371
64	4	4	3	4	4	19	-0.371
65	4	4	4	4	4	20	0.319
66	4	3	4	3	3	17	-1.751
67	3	5	4	4	4	20	0.319

Responden	Budaya Kerja							Total X2	Z-Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7		
1	3	4	5	4	3	4	4	27	-0.38
2	4	5	5	5	4	4	5	32	2.39
3	4	4	4	5	4	3	4	28	0.17
4	4	4	4	4	3	4	4	27	-0.38
5	3	4	4	4	3	3	4	25	-1.49
6	4	5	4	4	4	4	5	30	1.28
7	4	4	4	5	4	4	5	30	1.28
8	4	3	4	5	4	3	4	27	-0.38
9	4	4	4	5	4	4	3	28	0.17
10	3	4	4	5	4	4	5	29	0.73
11	3	4	5	4	4	4	4	28	0.17
12	4	3	4	5	4	4	4	28	0.17
13	3	4	4	4	3	3	4	25	-1.49
14	4	4	5	4	3	4	4	28	0.17
15	4	5	5	5	4	3	4	30	1.28
16	3	4	4	5	4	3	4	27	-0.38
17	3	4	4	4	4	4	4	27	-0.38
18	4	4	5	5	4	4	5	31	1.84
19	3	4	3	4	4	4	5	27	-0.38
20	3	4	4	5	3	4	4	27	-0.38
21	4	3	4	4	3	3	4	25	-1.49
22	4	4	4	5	4	4	4	29	0.73
23	4	4	3	5	3	4	4	27	-0.38
24	3	4	4	5	4	3	5	28	0.17
25	4	4	4	5	4	4	5	30	1.28
26	4	4	3	4	3	4	4	26	-0.94
27	3	4	4	4	3	4	4	26	-0.94
28	4	3	4	5	4	4	3	27	-0.38
29	3	5	4	5	4	4	4	29	0.73
30	4	4	5	4	4	4	4	29	0.73
31	4	4	5	4	4	3	4	28	0.17
32	4	3	3	4	4	4	4	26	-0.94
33	4	5	3	5	4	4	4	29	0.73
34	4	5	4	5	3	4	5	30	1.28
35	4	4	5	5	4	4	5	31	1.84

36	3	5	4	4	4	3	4	27	-0.38
37	3	4	3	4	3	3	4	24	-2.05
38	4	5	4	5	3	4	5	30	1.28
39	4	3	4	5	3	5	4	28	0.17
40	4	4	5	5	4	4	5	31	1.84
41	4	4	3	4	3	5	4	27	-0.38
42	3	4	4	4	4	4	4	27	-0.38
43	4	5	4	4	4	4	4	29	0.73
44	3	3	4	4	3	3	4	24	-2.05
45	4	4	5	4	4	3	4	28	0.17
46	4	4	4	4	3	3	4	26	-0.94
47	4	4	4	4	4	3	4	27	-0.38
48	4	4	3	5	4	4	4	28	0.17
49	4	4	4	5	4	3	4	28	0.17
50	3	4	3	4	3	4	4	25	-1.49
51	4	4	4	4	4	4	4	28	0.17
52	3	4	3	4	3	3	4	24	-2.05
53	4	5	4	4	4	4	4	29	0.73
54	4	4	5	4	4	4	5	30	1.28
55	4	4	4	4	3	3	4	26	-0.94
56	3	5	4	4	3	4	5	28	0.17
57	4	3	3	4	4	5	4	27	-0.38
58	4	3	4	5	3	4	4	27	-0.38
59	4	4	4	4	4	4	4	28	0.17
60	4	5	4	4	4	5	4	30	1.28
61	3	4	3	4	4	4	4	26	-0.94
62	4	4	4	4	3	4	4	27	-0.38
63	3	4	3	4	4	3	4	25	-1.49
64	4	4	4	4	3	4	4	27	-0.38
65	4	4	5	4	4	4	4	29	0.73
66	4	5	4	4	4	3	4	28	0.17
67	3	4	4	4	3	4	4	26	-0.94

Responden	Motivasi						Z-Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total X3	
1	4	4	4	4	4	20	-0.065
2	5	4	5	4	4	22	1.386
3	4	4	4	4	4	20	-0.065
4	4	3	4	4	4	19	-0.79
5	3	4	4	3	4	18	-1.516
6	4	5	4	4	4	21	0.66
7	4	4	5	3	4	20	-0.065
8	4	4	5	4	5	22	1.386
9	3	4	4	4	4	19	-0.79
10	4	5	4	4	5	22	1.386
11	4	4	4	3	4	19	-0.79
12	4	4	4	4	5	21	0.66
13	5	5	4	4	4	22	1.386
14	4	4	4	4	5	21	0.66
15	4	4	4	4	5	21	0.66
16	3	3	4	3	4	17	-2.241
17	4	4	4	4	3	19	-0.79
18	4	4	4	4	4	20	-0.065
19	3	5	4	4	5	21	0.66
20	4	3	4	3	4	18	-1.516
21	5	4	4	3	4	20	-0.065
22	5	4	4	3	5	21	0.66
23	4	3	4	4	4	19	-0.79
24	4	4	5	4	3	20	-0.065
25	4	5	4	4	4	21	0.66
26	4	3	4	4	4	19	-0.79
27	4	4	4	3	5	20	-0.065
28	3	4	5	3	5	20	-0.065
29	5	5	4	4	4	22	1.386
30	4	4	4	4	4	20	-0.065
31	4	4	4	4	4	20	-0.065
32	3	4	4	3	3	17	-2.241
33	4	5	5	3	4	21	0.66
34	5	4	4	4	4	21	0.66
35	3	3	5	4	4	19	-0.79

36	4	5	4	4	4	21	0.66
37	3	4	4	3	4	18	-1.516
38	4	5	5	4	5	23	2.111
39	5	4	4	4	4	21	0.66
40	4	5	4	4	5	22	1.386
41	4	4	4	3	5	20	-0.065
42	4	3	4	4	4	19	-0.79
43	5	4	5	4	4	22	1.386
44	3	4	4	3	3	17	-2.241
45	4	4	4	4	4	20	-0.065
46	4	4	4	3	4	19	-0.79
47	3	4	4	4	5	20	-0.065
48	4	4	3	4	3	18	-1.516
49	4	4	4	4	4	20	-0.065
50	4	4	5	3	5	21	0.66
51	4	4	5	4	4	21	0.66
52	4	4	4	4	4	20	-0.065
53	4	5	4	4	5	22	1.386
54	4	4	5	3	4	20	-0.065
55	4	5	4	3	4	20	-0.065
56	3	4	4	4	4	19	-0.79
57	4	5	4	3	3	19	-0.79
58	4	5	4	4	4	21	0.66
59	5	4	5	4	4	22	1.386
60	5	4	5	4	4	22	1.386
61	4	4	5	4	4	21	0.66
62	4	4	4	3	4	19	-0.79
63	4	3	4	4	4	19	-0.79
64	4	4	4	4	4	20	-0.065
65	4	3	4	3	4	18	-1.516
66	3	4	4	4	4	19	-0.79
67	4	5	4	4	4	21	0.66

Responden	Kepuasan							Total X4	Z-Skor
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7		
1	4	3	4	3	4	4	5	27	-0.165
2	4	4	4	4	4	4	5	29	0.997
3	4	3	4	4	4	5	4	28	0.4161
4	3	3	4	3	4	4	5	26	-0.746
5	4	3	4	4	3	4	4	26	-0.746
6	3	4	5	4	4	5	4	29	0.997
7	4	4	4	3	5	5	4	29	0.997
8	4	3	4	4	4	4	5	28	0.4161
9	4	3	3	4	4	4	4	26	-0.746
10	4	3	4	4	3	5	5	28	0.4161
11	3	4	3	4	4	4	4	26	-0.746
12	3	4	3	4	4	4	5	27	-0.165
13	4	3	4	3	4	4	4	26	-0.746
14	4	4	4	4	4	5	4	29	0.997
15	4	4	3	4	3	4	5	27	-0.165
16	3	3	4	3	4	4	4	25	-1.326
17	4	3	4	4	3	4	4	26	-0.746
18	4	4	5	4	4	4	4	29	0.997
19	4	4	3	4	4	4	4	27	-0.165
20	3	4	4	3	3	4	4	25	-1.326
21	4	3	3	3	4	4	5	26	-0.746
22	4	4	5	4	4	5	4	30	1.5779
23	3	4	3	4	4	4	5	27	-0.165
24	4	3	4	4	3	4	4	26	-0.746
25	4	4	4	4	4	5	5	30	1.5779
26	4	3	4	3	4	4	4	26	-0.746
27	4	4	4	3	3	4	5	27	-0.165
28	3	4	4	4	4	4	4	27	-0.165
29	4	4	5	4	3	5	5	30	1.5779
30	4	3	4	3	4	4	4	26	-0.746
31	3	3	4	4	4	4	5	27	-0.165
32	3	3	4	3	4	4	4	25	-1.326
33	5	4	4	3	4	4	4	28	0.4161
34	4	4	4	3	4	5	4	28	0.4161
35	4	3	3	4	4	4	4	26	-0.746
36	4	3	4	4	3	4	5	27	-0.165

37	4	3	4	3	4	3	4	25	-1.326
38	4	4	4	4	5	5	5	31	2.1587
39	4	4	4	3	4	5	5	29	0.997
40	4	4	4	4	5	5	5	31	2.1587
41	4	3	3	4	4	5	4	27	-0.165
42	3	4	4	3	3	4	4	25	-1.326
43	4	4	4	4	4	5	5	30	1.5779
44	3	4	3	3	4	4	4	25	-1.326
45	3	4	5	4	3	4	4	27	-0.165
46	4	3	4	3	3	4	4	25	-1.326
47	4	4	4	4	4	4	4	28	0.4161
48	3	4	3	3	3	5	4	25	-1.326
49	4	4	4	3	4	4	4	27	-0.165
50	3	3	4	3	3	4	4	24	-1.907
51	3	4	4	4	4	4	5	28	0.4161
52	4	3	3	4	3	4	4	25	-1.326
53	4	4	5	4	4	5	5	31	2.1587
54	4	4	4	4	3	4	4	27	-0.165
55	4	4	4	3	3	4	5	27	-0.165
56	4	3	4	3	4	4	4	26	-0.746
57	3	3	4	3	4	5	5	27	-0.165
58	4	4	4	3	4	4	5	28	0.4161
59	4	4	4	4	4	4	5	29	0.997
60	4	4	5	4	4	5	5	31	2.1587
61	4	4	5	4	3	4	4	28	0.4161
62	3	4	4	3	3	5	4	26	-0.746
63	4	4	4	4	4	5	4	29	0.997
64	3	4	4	4	3	5	4	27	-0.165
65	4	4	4	4	4	4	4	28	0.4161
66	4	3	4	4	3	4	4	26	-0.746
67	3	4	3	3	4	5	5	27	-0.165

## Lampiran 3

Hasil SPSS  
Deskripsi Responden**Umur Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24-34 Tahun	24	35.8	35.8	35.8
	35-45 tahun	33	49.3	49.3	85.1
	46-56 tahun	10	14.9	14.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki	37	55.2	55.2	55.2
	Perempuan	30	44.8	44.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Pendidikan responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	19	28.4	28.4	28.4
	DIPLOMA/PT	48	71.6	71.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Masa kerja responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	30	44.8	44.8	44.8
	5-10 tahun	26	38.8	38.8	83.6
	>10 tahun	11	16.4	16.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## Lampiran 4

Uji Instrumen  
Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	90.63	23.692	.342	.776
Item 2	90.54	23.919	.323	.777
Item 3	90.91	24.265	.292	.778
Item 4	90.70	24.819	.317	.778
Item 5	90.67	24.224	.349	.775
Item 6	90.93	24.313	.327	.776
Item 7	90.54	24.101	.289	.779
Item 8	90.60	23.729	.317	.777
Item 9	90.21	24.289	.317	.777
Item 10	90.97	24.393	.297	.778
Item 11	90.84	24.261	.275	.779
Item 12	90.42	24.035	.405	.773
Item 13	90.63	23.753	.352	.775
Item 14	90.51	24.011	.290	.779
Item 15	90.39	24.696	.264	.780
Item 16	90.91	24.507	.289	.778
Item 17	90.46	24.222	.286	.779
Item 18	90.88	24.379	.301	.778
Item 19	90.99	24.106	.356	.775
Item 20	90.67	24.224	.277	.779
Item 21	91.00	24.000	.375	.774
Item 22	90.87	24.118	.313	.777
Item 23	90.28	23.570	.463	.769
Item 24	90.21	24.228	.330	.776

## Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	24

Lampiran 5

ASUMSI KLASIK  
Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: Disiplin kerja	.707	1.413
	Zscore: Budaya kerja	.633	1.580
	Zscore: Motivasi kerja	.806	1.240

a. Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

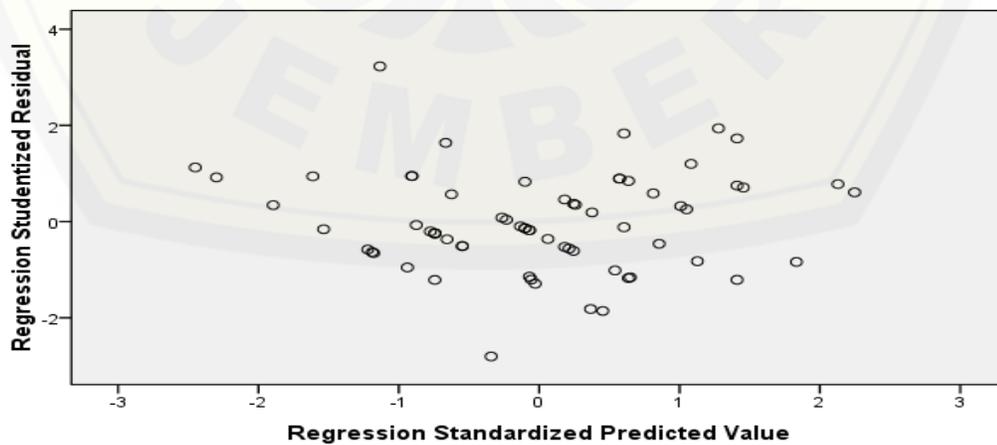
		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.59397840
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.656
Asymp. Sig. (2-tailed)		.783

a. Test distribution is Normal.

Heterokedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

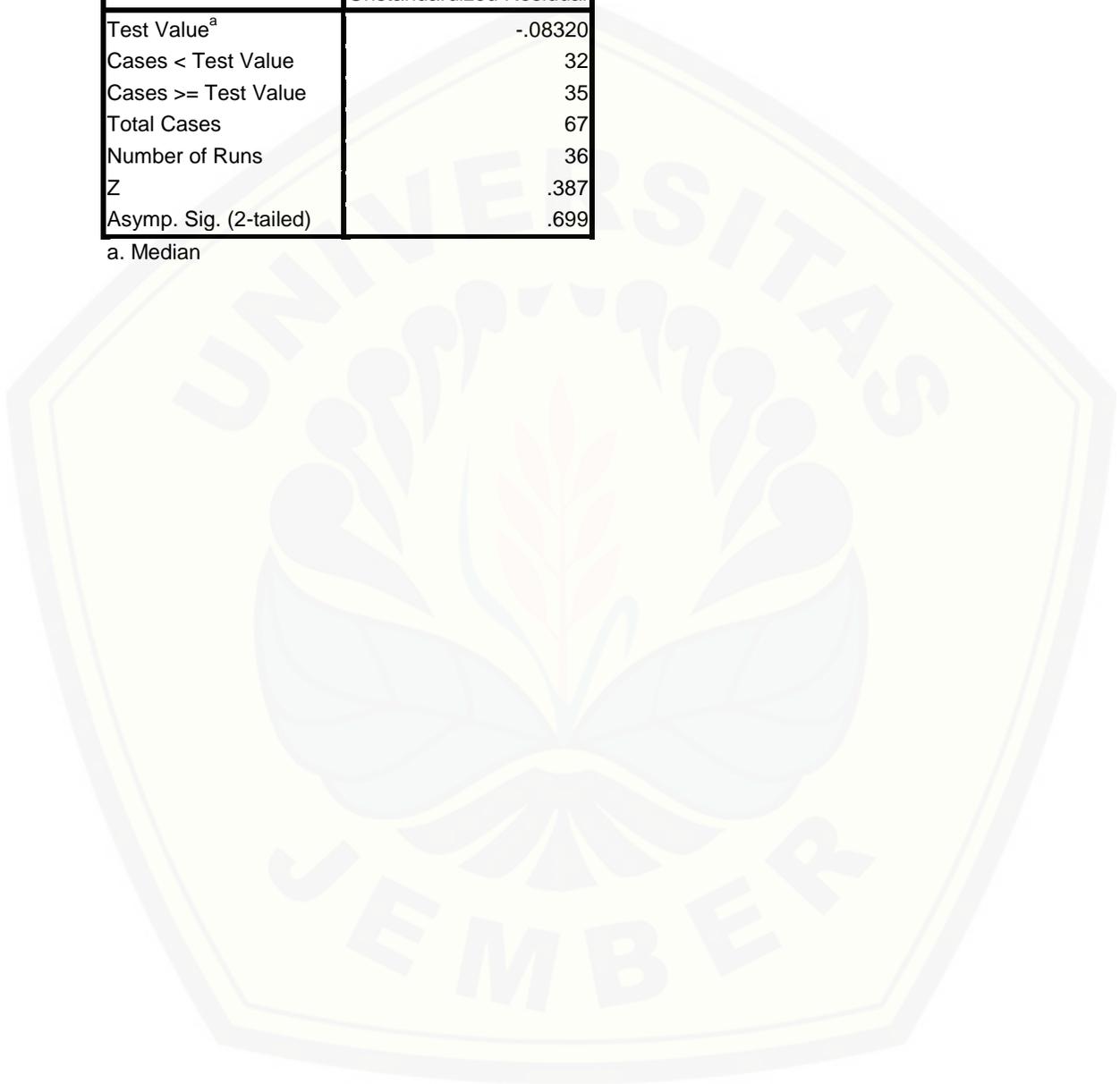


## Uji Autokorelasi

## Runs Test

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-.08320
Cases < Test Value	32
Cases >= Test Value	35
Total Cases	67
Number of Runs	36
Z	.387
Asymp. Sig. (2-tailed)	.699

a. Median



## Lampiran 6

## REGRESI

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Motivasi kerja, Zscore: Disiplin kerja, Zscore: Budaya kerja <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 <sup>a</sup>	.647	.630	.60795627

a. Predictors: (Constant), Zscore: Motivasi kerja, Zscore: Disiplin kerja, Zscore: Budaya kerja

b. Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.715	3	14.238	38.522	.000 <sup>a</sup>
	Residual	23.285	63	.370		
	Total	66.000	66			

a. Predictors: (Constant), Zscore: Motivasi kerja, Zscore: Disiplin kerja, Zscore: Budaya kerja

b. Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.148E-15	.074		.000	1.000
	Zscore: Disiplin kerja	.191	.089	.191	2.147	.036
	Zscore: Budaya kerja	.284	.094	.284	3.015	.004
	Zscore: Motivasi kerja	.530	.083	.530	6.363	.000

a. Dependent Variable: Zscore: Kepuasan Kerja

## Lampiran 7

Tabel R

df=(N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527

## Lampiran 8

Tabel T

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
		0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127	
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595	
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089	
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607	
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148	
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710	
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291	
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891	
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508	
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141	
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789	
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451	
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127	
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815	
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515	
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226	
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948	
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680	
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421	
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171	
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930	
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696	
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471	
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253	
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041	
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837	
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639	
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446	
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260	
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079	
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903	
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733	
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567	
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406	
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249	
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096	
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948	
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804	
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663	
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526	

## Lampiran 9

Tabel F

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)					
	1	2	3	4	5	6
46	4.05	3.2	2.81	2.57	2.42	2.3
47	4.05	3.2	2.8	2.57	2.41	2.3
48	4.04	3.19	2.8	2.57	2.41	2.29
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.4	2.29
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.4	2.29
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.4	2.28
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26
59	4	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26
60	4	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25
61	4	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25
62	4	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24
69	3.98	3.13	2.74	2.5	2.35	2.23
70	3.98	3.13	2.74	2.5	2.35	2.23
71	3.98	3.13	2.73	2.5	2.34	2.23
72	3.97	3.12	2.73	2.5	2.34	2.23
73	3.97	3.12	2.73	2.5	2.34	2.23
74	3.97	3.12	2.73	2.5	2.34	2.22
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22