



**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH MOTIVASI,
PELATIHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KAI DAOP 9 JEMBER**

SKRIPSI

Oleh :

HUSNA MUHTAROH
NIM 110810201309

**PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2014**



**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH MOTIVASI,
PELATIHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KAI DAOP 9 JEMBER**

**JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR OF MOTIVATION EFFECT,
JOB TRAINING, ORGANIZATION CULTURE, AND LEADERSHIP
TOWARDS THE EMPLOYEES' PERFORMANCE OF PT KAI
(INDONESIAN TRAINS) DAOP 9 JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

HUSNA MUHTAROH
NIM 110810201309

**PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2014**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tuaku tercinta Ibu Hasanah dan Bapak M. Sarbini;
2. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi yang terhormat;
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



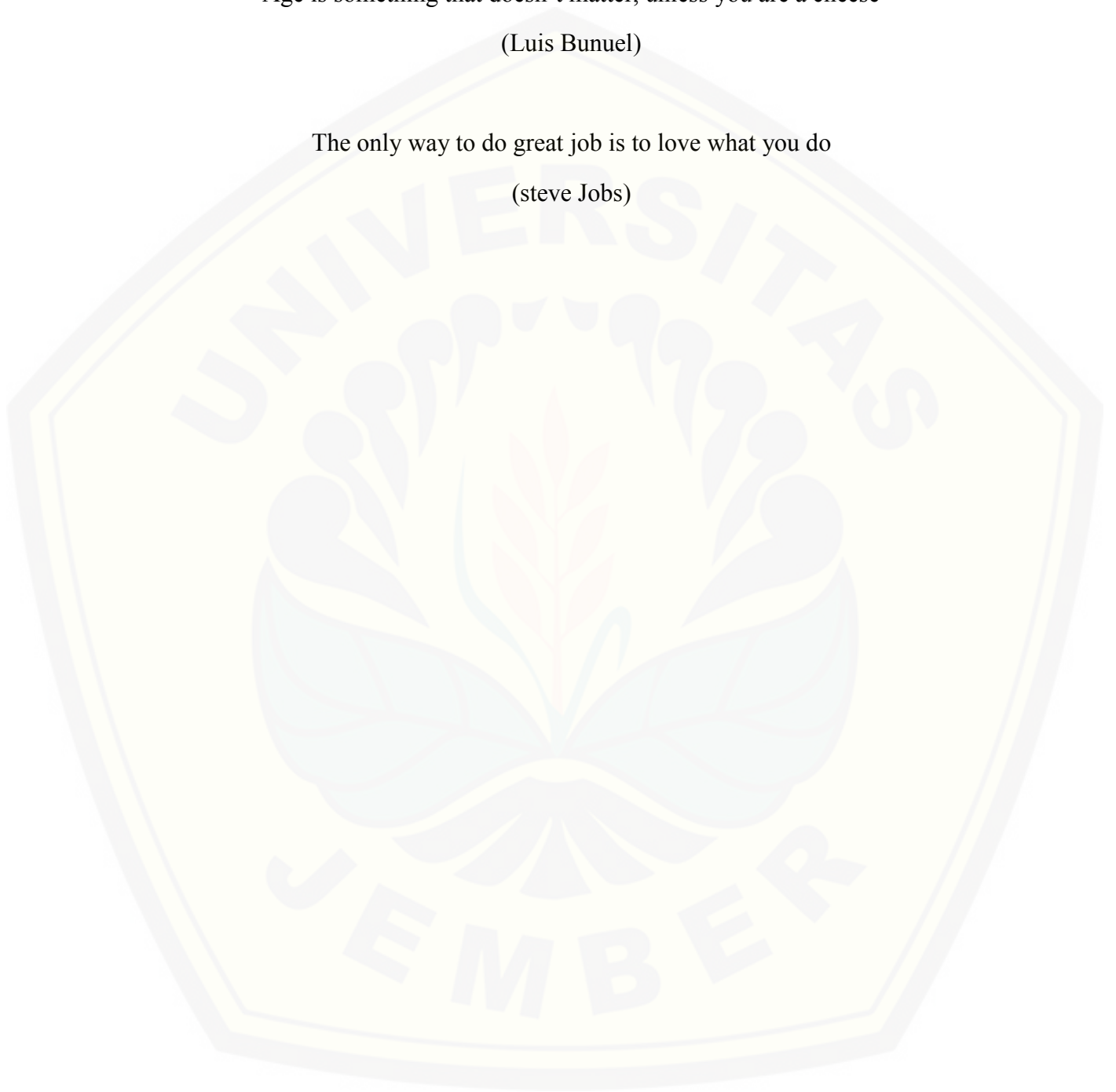
MOTTO

Age is something that doesn't matter, unless you are a cheese

(Luis Bunuel)

The only way to do great job is to love what you do

(steve Jobs)



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Husna Muhtaroh

NIM : 110810201309

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : MSDM

JudulSkripsi : **KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH
MOTIVASI, PELATIHAN KERJA, BUDAYA
ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT.KAI DAOP 9 JEMBER**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 4 Maret 2015
Yang menyatakan

Husna Muhtaroh
NIM 1108101201309

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul skripsi : Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Motivasi,
Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Karyawan PT KAI Daop 9 Jember

Nama Mahasiswa : Husna Muhtaroh

NIM : 110810201309

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Disetujui : 18 Februari 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dewi Prihatini, S.E, M.M, Ph.D
NIP. 196903291993032001

Drs. Budi Nurhardjo, Msi
NIP. 195703101984031003

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1- Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M
NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH MOTIVASI,
PELATIHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KAI DAOP 9 JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Husna Muhtaroh

NIM : 1108101201309

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan tim penguji pada tanggal

4 Maret 2015

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Sunardi, M.M. :
NIP. 195304031985032001

Anggota : Drs. Markus Apriyono, M.M. :
NIP. 196404041989021001

Anggota : Drs. Sriono, M.M. :
NIP. 195610311986031001

Mengesahkan,
Dekan

Mohammad Fathorrazi M.Si
NIP. 196306141990021001

RINGKASAN

Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT KAI Daop 9 Jember; Husna Muhtaroh, 110810201309; 2014: 121 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Setiap perusahaan selalu dihadapkan dengan lingkungan bisnis yang dinamis, oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing dan kinerjanya. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus memiliki karyawan yang berkinerja tinggi. Selain kinerja karyawan yang tinggi, perusahaan juga perlu meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar kinerja yang mereka miliki tetap terjaga. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja antara lain motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik survei menggunakan metode angket dan wawancara serta studi pustaka. Penelitian dilakukan pada karyawan PT KAI Daop 9 Jember dengan jumlah responden sebanyak 267 orang. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala kategori 1 sampai 5. Data yang telah diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, dilakukan penyempurnaan model dengan menghapuskan variabel pelatihan kerja dari model. Hasil analisis menunjukkan motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Pada analisis berikutnya, diketahui bahwa motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan pelatihan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun dilain sisi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, namun dilain sisi mereka belum merasakan dampaknya terhadap kinerja mereka. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan memperhatikan motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja para karyawannya secara langsung maupun tidak langsung seiring meningkatnya kepuasan kerja para karyawan.

SUMMARY

Job satisfaction as a mediator of motivation effect, job training, organization culture, and leadership towards the employees' performance of PT KAI (Indonesian Trains) Daop 9 Jember; Husna Muhtaroh, 110810201309; 2014:121 pages; management department – Economic Faculty of Jember University.

Every company always faces the dynamic business environment. Therefore it should be able to improve its competitiveness and performance. The company should have the high performance employees to improve the competitiveness. Besides, it is necessary to improve the job satisfaction of its employees in order to maintain their performance. Therefore, the company needs to pay attention to the factors which could improve the employees' performance. There are several factors that could improve performances such as motivation, job training, organization culture, leadership and job satisfaction.

This research is intended to find out the effect of motivation, job training, organization culture, and leadership toward the employees' performance directly or indirectly. Besides, it has an objective to find out the effect of motivation, job training, organization culture, and leadership toward job satisfaction, as well as job satisfaction towards the employees' performance.

This research belongs to an explanatory research which refers to a research that explains the causal relationship and tests the relationship between several variables through hypothesis testing. The data of this research is gotten from survey technique by using questionnaire and interview as well as reviewing the literature. This research is conducted to the employees of PT KAI (Indonesian Trains) Daop 9 Jember which 267 people is taken as the respondent. The measuring scale used in this research is the category scale 1 to 5. The data analysis of this research uses the path analysis.

According to the results of the hypothesis testing, it is found out that job training does not have direct effects toward the employees' performance. Therefore, the completing model is done by removing the job training variable from the model. The result of the analysis shows that motivation, organization culture, leadership, and job satisfaction had an effect on the employees' performance directly. In the next analysis, it is revealed that motivation, job training, organization culture, and leadership had an effect on the improvement of the employees' job satisfaction directly. The result of the analysis shows that job training, had no effect directly on the improvement of the employees' performance, but in another way, it had an effect directly on the improvement of the employees' job satisfaction. It shows that the employees feel satisfied with the training done by the company, but in another way, they have not felt the effect toward their performance. Based the result of the analysis, it can be concluded that by paying attention to motivation, job training, organization culture, and leadership, the company will be able to improve their employees' performance directly and indirectly along with the employees' job satisfaction.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kpeuasan Kerja Sebagai Mediator Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT KAI Daop 9 Jembe”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi in tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Olehkarena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D dan Drs. Budi Nurhardjo M.Si. selaku dosen pembimbing sjripsi yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan perhatian selama penulisan skripsi ini;
2. Dr. Hari Sukarno M.M selaku dosen pembimbing akademik yang telah membantu penulimembimbings selama penulis menjadi mahasiswa;
3. Seluruh Karyawan PT KAI Daop 9 Jember yang telah meluangkan waktunya dan membantu penulis selama proses penelitian;
4. Teman-temanku Andana, yang telah menjadi keluarga kecil penulis selama penulis berada di Kota Jember;
5. Vinda, Febri, Erlis, Nanda, Yulia dan semua teman-temanku Manajemen 2011;
6. Rulli, Yandi, Medina dan Maulida yang telah memberikan bantuan dan semangatnya;
7. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis juga menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 18 Februari 2015
Penulis

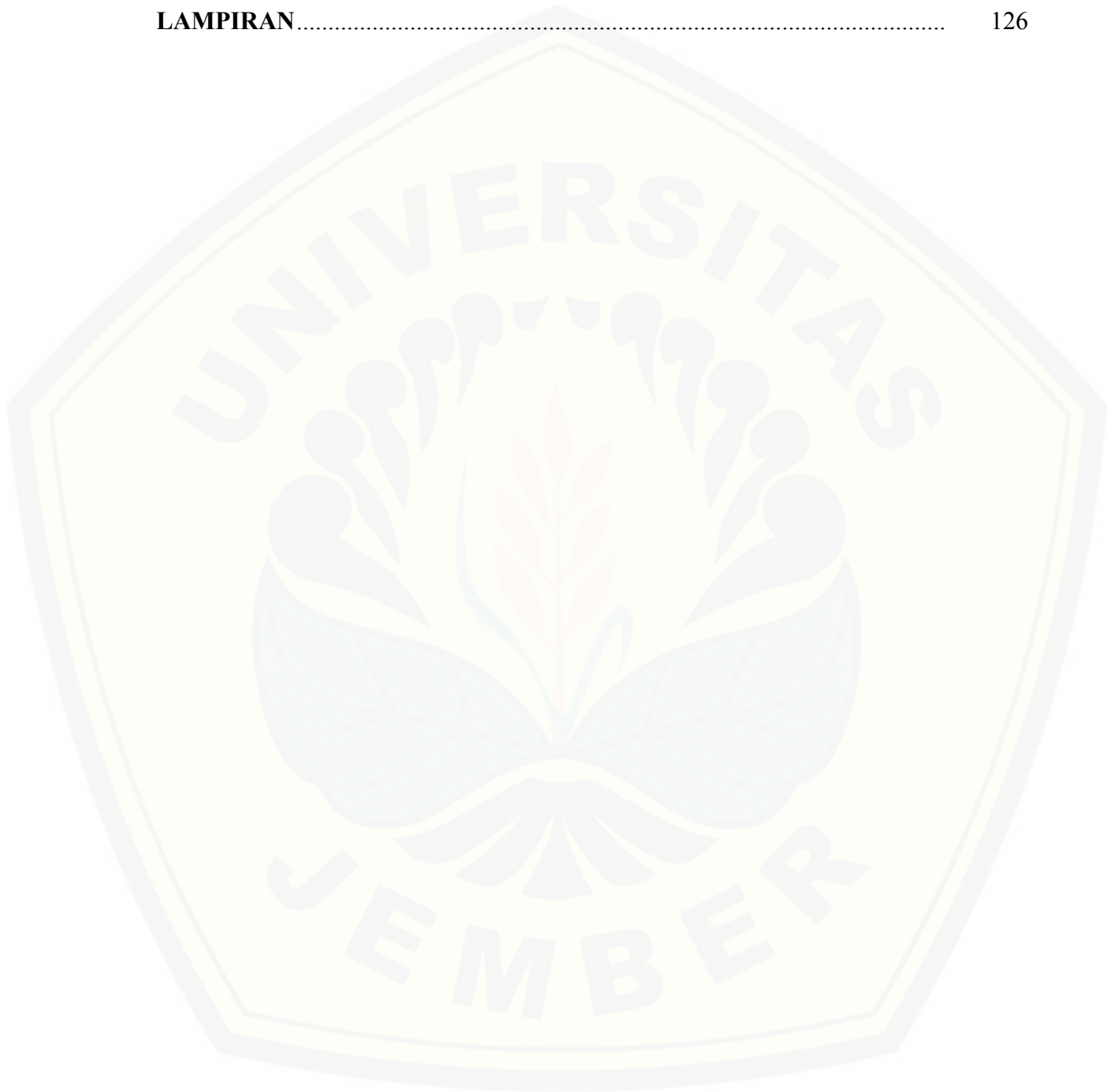
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PENRNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Peneltian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Motivasi	8
2.1.2 Pelatihan Kerja	16
2.1.3 Budaya Organisasi	18
2.1.4 Kepemimpinan	23
2.1.5 Kepuasan Kerja	34
2.1.6 Kinerja Karyawan	37
2.2 Penelitian Terdahulu	42

2.3 Kerangka Konseptual.....	45
2.4 Hipotesis	46
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Rancangan Penelitian	47
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	47
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	48
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	48
3.4.1 Populasi	48
3.4.2 Sampel	49
3.5 Identifikasi Operasional Variabel.....	50
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	51
3.6.1 Variabel Bebas (X).....	51
3.6.2 Variabel <i>Intervening</i> (Z).....	54
3.6.3 Variabel Terikat (Y)	54
3.7 Skala Pengukuran.....	55
3.8 Metode Analisis Data.....	56
3.8.1 Uji Normalitas Data.....	56
3.8.2 Uji Instrumen.....	56
3.8.3 Analisis Jalur	56
3.8.4 Uji asumsi Klasik	57
3.8.5 Uji Hipotesis.....	58
3.8.6 <i>Trimming Theory</i>	58
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	59
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1 Sejarah Singkat PT KAI.....	61
4.1.2 Visi dan Misi PT KAI	62
4.1.3 Struktur Organisasi PT KAI Daop 9 Jember.....	62
4.1.4 Karyawan PT KAI Daop 9 Jember.....	64
4.1.5 Seksi Sarana	65
4.1.6 Seksi Operasi.....	69

4.1.7 Seksi Jalan Rel dan Jembatan (JJ).....	71
4.1.8 Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik (Sintelis)	76
4.1.9 Hari Kerja dan Jam Kerja Karyawan	79
4.2 Karakteristik Responden	80
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .	82
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	83
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	84
4.4 Analisis Data.....	91
4.4.1 Uji Normalitas Data.....	91
4.4.2 Uji Instrumen.....	91
4.4.3 Analisis Jalur	93
4.4.4 Uji Asumsi Klasik	95
4.4.5 Uji Hipotesis.....	96
4.4.6 <i>Trimming Theory</i>	104
4.5 Penghitungan Jalur.....	105
4.6 Pembahasan.....	106
4.6.1 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	107
4.6.2 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	110
4.6.3 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).....	112
4.6.4 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	113
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	114
4.1 Kesimpulan.....	114

4.2 Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
KUESOINER	120
LAMPIRAN	126



DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel Teori Kontingensi Fiedler	30
2.2 Penelitian Terdahulu	45
3.1 Jumlah Populasi.....	49
3.2 Jumlah Sampel Tiap Strata.....	50
4.1 Tabel Distribusi Karyawan PT KAI Daop 9 Jember	64
4.2 Jenis Kelamin Responden	80
4.3 Usia Responden.....	81
4.4 Tingkat Pendidikan Responden.....	82
4.5 Jabatan Responden	83
4.6 Masa Kerja Responden	84
4.7 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi.....	85
4.8 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan Kerja.....	86
4.9 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	87
4.10 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan	88
4.11 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja	89
4.12 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan	90
4.13 Hasil Output Uji Normalitas	91
4.14 Rekapitulasi Penghitungan Validitas Instrumen	92
4.15 Tabel Reliabilitas Instrumen Penelitian	93
4.16 Hasil Analisis Jalur	94
4.17 <i>Collinearity Statistic</i>	95
4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	96
4.19 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap	

Kinerja.....	97
4.20 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	97
4.21 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	98
4.22 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan	99
4.23 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan	99
4.24 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan	100
4.25 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan	100
4.26 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.....	101
4.27 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.....	102
4.28 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.....	102
4.29 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.....	103
4.30 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja	103
4.31 Hasil Analisis <i>Trimming Theory</i>	104

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Proses motivasi sebagai pendorong perilaku individu.....	8
2.2 Hubungan <i>input</i> , kinerja dan hasil dalam proses motivasi	11
2.3 Hubungan antara ekspektansi, instrumentalisasi dan valensi	12
2.4 Perbandingan antara teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori ERG	14
2.5 Diagram <i>managerial grid</i>	28
2.6 Model kepemimpinan situasional	29
2.7 Kerangka konseptual	46
3.1 Kerangka pemecahan masalah.....	59
4.1 Struktur organisasi PT KAI Daop 9 Jember	63
4.2 Model Analisi Jalur.....	94
4.3 Grafik Uji Heteroskedastitas.....	96

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam proses mewujudkan tujuan tersebut, perusahaan perlu membuat berbagai perencanaan strategis. Perencanaan strategis tersebut merupakan proses pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan termasuk didalamnya sumber daya manusia. Dalam menentukan perencanaan strategis, pihak manajemen harus mempertimbangkan banyak aspek yang dapat mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang akan mereka ambil. Perusahaan harus dapat menentukan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, strategi yang dibuat oleh perusahaan juga harus sesuai dengan kondisi perusahaan, termasuk kondisi sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Sebagai perusahaan yang selalu berhadapan dengan kondisi lingkungan yang dinamis, perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing dan kinerjanya. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Selain meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan juga perlu mengupayakan kepuasan kerja para karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, ada banyak metode yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Metode-metode yang digunakan dalam perusahaan tentunya harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan.

Sumber daya manusia, merupakan aset perusahaan yang sangat penting untuk dikelola dengan baik. Untuk memperoleh karyawan dengan kinerja yang optimal, perusahaan perlu mengelola SDM yang mereka miliki secara optimal pula. Dalam mengelola SDM perusahaan harus melakukan strategi dan perencanaan terpadu. Hal ini ditujukan agar perusahaan memperoleh karyawan dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat memberikan motivasi dan pelatihan kerja yang sesuai. Selain itu perusahaan juga perlu memperkuat Budaya organisasi dan kepemimpinan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja merupakan hasil tertentu yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan penelitian tentang pengaruh insentif, motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja personil polri yang dilakukan oleh Nafrizal dkk (2012) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Musriha (2013) di rumah sakit swasta yang ada di kota Denpasar menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi pelatihan, kompensasi dan motivasi baik secara simultan maupun secara parsial. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan ada banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak, diantaranya dilakukan oleh Nafrizal dkk (2012), Musriha (2013), serta Ida dan Agus (2008). Dalam penelitian-penelitian tersebut motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dengan memberikan motivasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan memberikan motivasi setiap karyawan akan terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka. Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu hal. Semakin besar motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan, maka akan besar pula kinerja yang akan mereka lakukan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja para karyawan.

Selain memotivasi karyawan, perusahaan juga perlu memberikan pelatihan kerja terhadap para karyawannya. Pelatihan yang diberikan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Dengan memberikan pelatihan yang sesuai, perusahaan akan meningkatkan kemampuan para karyawan yang mereka miliki. Sebagaimana yang kita ketahui, karyawan merupakan aset yang penting bagi perusahaan. Sehingga pemberian pelatihan kepada karyawan juga akan meningkatkan keuntungan

perusahaan secara tidak langsung. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Musriha (2013), pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan pelatihan yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Secara umum budaya organisasi dapat diartikan sebagai interaksi yang menjadi kebiasaan kelompok dan mempengaruhi kelompok-kelompok dan orang di dalamnya. Budaya organisasi secara langsung maupun tidak, dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh, Musriha (2013), dan Nafrizal dkk (2012). Dalam penelitian tersebut, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ida dan Agus (2008), Soedjono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain motivasi, pelatihan, dan budaya organisasi, kepemimpinan juga memiliki pengaruh penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam perusahaan. Kepemimpinan dan pemimpin mengarah pada dua hal yang berbeda namun saling berkaitan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah individu yang memiliki perbedaan antara satu sama lain. Oleh karena itu kepemimpinan yang dimiliki juga berbeda dan dapat memberikan pengaruh yang berbeda pula terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ida dan Agus (2008), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nafrizal Dkk (2012). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa, kepemimpinan memiliki peranan dalam peningkatan kinerja para karyawan.

Selain kinerja karyawan, kepuasan kerja juga merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang

dilakukan Ida dan Agus (2008) pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak puas terhadap penerapan kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga dinuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2013), Yanuar (2013), dan Nafrizal dkk (2012).

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop 9 Jember. Daop 9 Jember merupakan salah satu daerah operasional PT. Kereta Api Indonesia. PT. KAI merupakan Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan layanan transportasi kereta api di Indonesia. PT. KAI menyediakan layanan perjalanan kereta api angkutan penumpang, kereta angkutan barang dan serta pengusahaan aset milik PT KAI lainnya. Wilayah kerja Daerah Operasional 9 PT KAI meliputi Stasiun Pasuruan di Kabupaten Pasuruan, hingga Stasiun Banyuwangi Baru di Kabupaten Banyuwangi.

Sebagai BUMN yang menyediakan pelayanan jasa, PT KAI menghadapi banyak persaingan dari berbagai penyedia jasa transportasi lain. Untuk tetap dapat bersaing, PT KAI harus meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki. Sebagai penyedia jasa, pelayanan yang prima dari para pekerja sangatlah dibutuhkan. Berdasarkan beberapa hal tersebut, maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi, PT KAI melandaskan pengusahaan perjalanan kereta api pada 4 pilar utama yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan. Untuk mewujudkan hal tersebut, PT KAI selalu memberikan pengawasan yang optimal terhadap setiap kegiatan operasional perusahaan, terlebih pada bidang-bidang yang berhubungan secara langsung dengan keselamatan perjalanan kereta api. Selain melakukan pengawasan secara intensif terhadap setiap bagian, perusahaan juga melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya kerugian dan kerusakan dengan melakukan pemeliharaan dan pencegahan. Penerapan pengawasan intensif dan berbagai tindakan preventif yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk

menjaga kinerja karyawan dan menjamin terciptanya keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan perjalanan kereta api.

Untuk menjamin terciptanya perjalanan kereta api yang aman dan nyaman perusahaan menerapkan sistem pengawasan terpadu yang sangat ketat. Setiap bagian dibagi dalam beberapa bagian wilayah dengan lingkup yang lebih kecil untuk mempermudah pengawasan. Penerapan teknologi dan system komunikasi juga dirancang sedemikian rupa agar setiap kegiatan yang berhubungan dengan perjalanan kereta api dapat terpantau secara terus menerus. Selain berbagai macam pengawasan yang telah diterapkan oleh perusahaan, karyawan juga perlu memiliki motivasi kerja, memperoleh pelatihan, memahami budaya organisasi dan juga kepemimpinan yang sesuai dari atasan mereka.

Motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Dengan motivasi yang dimilikinya, karyawan akan tetap bekerja dengan baik tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan yang dilakukan oleh atasan mereka. Untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, karyawan perlu memperoleh pelatihan sesuai dengan bidang kerja mereka. Dengan pelatihan tersebut karyawan diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan yang di hadapi terkait dengan pekerjaan, tanpa mengalami kesulitan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku karyawan di dalam lingkungan. Secara tidak langsung budaya organisasi akan mengarahkan perilaku karyawan menjadi homogen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Proses memotivasi karyawan, memberikan pelatihan kerja dan penerapan budaya organisasi, juga perlu didukung dengan penerapan kepemimpinan yang tepat. Pemimpin merupakan figur yang menjadi contoh bagi karyawan, sehingga perilaku para pemimpin akan mempengaruhi perilaku kerja para karyawan. Dengan hal tersebut diharapkan motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan juga dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Selain beberapa faktor tersebut, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja para karyawan. Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi kinerjanya. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan karyawan juga menjadi hal penting untuk diperhatikan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kepuasan kerja digunakan sebagai mediator motivasi, pelatihan, budaya organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT KAI Daop 9 Jember. Dengan demikian judul penelitian ini adalah ” **KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH MOTIVASI, PELATIHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KAI DAOP 9 JEMBER**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut yaitu :

- a. Bagaimana pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember?
- d. Bagaimanakah peranan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember.
- b. Mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember.
- c. Mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember.

- d. Mengetahui peranan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk bahan evaluasi dan pertimbangan bagi PT KAI DAOP 9 Jember dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan.

b. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan menambah pengetahuan tentang pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja para karyawan. Sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi khususnya pada bidang sumber daya manusia.

c. Bagi Fakultas

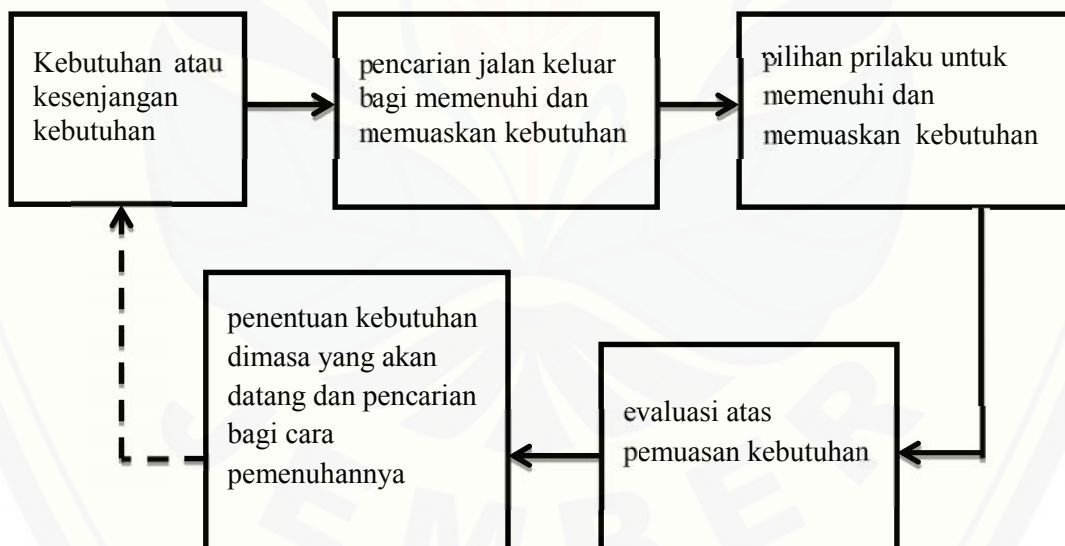
Menambah referensi bacaan mengenai sumberdaya manusia yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi

Setiap orang pasti memiliki keinginan dan kebutuhan yang berusaha mereka penuhi. Manusia memiliki kebutuhan ataupun kesenjangan pada kebutuhannya. Dengan adanya kebutuhan maupun kesenjangan kebutuhan, manusia akan berusaha mencari jalan keluar untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka. Selanjutnya mereka akan menentukan cara-cara yang akan mereka ambil dalam memenuhi kebutuhannya. Jika kebutuhan yang di inginkan telah terpenuhi, maka kita akan cenderung mengevaluasi cara kita memenuhi kebutuhan dan selanjutnya akan kita gunakan sebagai dasar penentuan kebutuhan dan cara pemenuhannya dimasa mendatang. Proses motivasi sebagai pendorong Perilaku individu dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Proses Motivasi Sebagai Pendorong Perilaku Individu (Sumber:Sule & Saefullah, 2013)

Motivasi berasal dari bahasa latin “*movore*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (2007:95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

berkerja sama, berkerja efektif dan terintegrasi, dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi juga diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Daft, 2012:373). Selain itu motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut (Sule dan Saefullah, 2013:235).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut terdapat beberapa unsur-unsur dalam devinisi motivasi yaitu:

1) Dorongan

Dorongan merupakan alasan yang membuat seseorang merasa memerlukan untuk mendapatkan ataupun melakukan hal tertentu. Dorongan ini dapat muncul secara alamiah dari diri setiap individu maupun berasal dari lingkungan maupun orang lain disekitarnya. Dorongan ini menimbulkan kekuatan pada diri individu untuk dapat mencapai keinginannya.

2) Semangat kerja

Munculnya dorongan untuk mencapai kebutuhan, akan membuat seseorang memiliki semangat kerja. Semangat kerja merupakan antusias karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan semangat kerja tersebut ada harapan bahwa seseorang dapat lebih mudah memenuhi keinginan dan kebutuhan yang dimiliki.

3) Perilaku

Perilaku merupakan tindakan yang dipilih seseorang untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Dalam pencapaian tujuan, Perilaku menentukan hasil yang akan di capai oleh orang tersebut.

4) Pencapaian tujuan

Tujuan merupakan hasil yang diharapkan untuk dapat dipenuhi oleh setiap individu. Setiap orang yang memiliki tujuan perlu untuk

melakukan Perilaku yang selaras dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

a. Asas-asas dan tujuan pemberian motivasi

Hasibuan (2007:98) mengemukakan terdapat 6 asas dalam motivasi yaitu

1) Asas mengikutsertakan

Dalam hal ini, motivasi berarti sebuah kegiatan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, berpendapat dan berbagai kegiatan lainnya.

2) Asas komunikasi

Dalam motivasi, komunikasi berkaitan dengan penyampaian tujuan yang ingin dicapai, cara mencapai tujuan tersebut dan kendala yang dihadapi untuk mencapai tujuan kepada para karyawan.

3) Asas pengakuan

Motivasi merupakan proses memberikan pengakuan terhadap karyawan. pengakuan dapat dilakukan dengan memberikan pujian, penghargaan, dan pengakuan secara tepat dan wajar terhadap prestasi karyawan.

4) Asas wewenang dan pendelegasian

Dalam memberi motivasi, karyawan diberikan wewenang dan kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

5) Asas adil dan layak

Dalam hal ini, alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan kepada semua karyawan.

6) Asas perhatian dan timbal balik

Menekankan harus ada hubungan kerja sama yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Alat-alat motivasi menurut Hasibuan (2007:99), antara lain materiil insentif, non materiil insentif, dan kombinasi antar materiil dan nonmateriil insentif. Materiil insentif merupakan alat motivasi yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan ekonomis karyawan. Materiil insentif dapat berupa uang dan atau barang yang memiliki nilai besar, seperti rumah, mobil dan lain-lain.

Nonmateril insentif merupakan alat motivasi yang bertujuan mencukupi kebutuhan rohani atau psikologis karyawan. Non materil insentif berupa penghargaan yang tidak dapat diukur nilainya dengan ukuran ekonomis, seperti penghargaan, medali, piagam, dan lain-lain. Gabungan antara keduanya, merupakan alat motivasi yang diberikan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan rohani karyawan.

Berdasarkan jenisnya Hasibuan (2007:99) menyebutkan, ada dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif merupakan motivasi yang diberikan dengan memberi penghargaan atau imbalan kepada karyawan. Motivasi negatif merupakan cara memotivasi dengan memberikan hukuman kepada karyawan yang kinerjanya tidak baik. Manajer dapat menggunakan kedua jenis motivasi tersebut secara bersamaan. Penggunaan jenis motivasi harus disesuaikan dengan kondisi yang sedang dihadapi, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada.

b. Teori-Teori Motivasi

Tanpa memperhatikan apakah Perilaku seseorang dimotivasi oleh faktor-faktor intrinsik atau ekstrinsik, pada dasarnya orang yang melakukan Perilaku tertentu mengharapkan hasil dari Perilaku yang dilakukan (Solihin, 2012:154). Yang dimaksud dengan hasil (*outcome*) di sini adalah apapun yang diperoleh dari kinerja atau Perilaku yang dilakukan oleh seseorang. Hasil yang diperoleh dari Perilaku atau kinerja dapat berupa gaji, tunjangan, keamanan kerja, kepuasan kerja dan lain-lain. Selain ditentukan oleh Perilaku dan kinerja, hasil juga dipengaruhi oleh *input* sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. *Input* tersebut meliputi waktu, usaha, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan Perilaku kerja. Hubungan antara *input*, kinerja dan *outcome* dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Hubungan *Input*, Kinerja dan Hasil Dalam Proses Motivasi
(Sumber:Solihin, 2012)

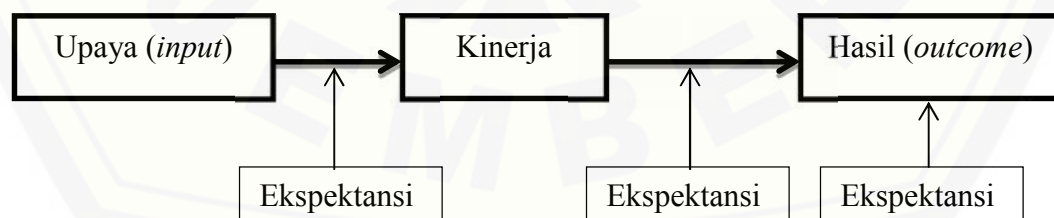
Untuk memahami hubungan antara *input*, kinerja dan hasil serta bagaimana memotivasi karyawan dengan memanipulasi hasil hubungan *input* dan kinerja, diperlukan teori motivasi yang mampu menjelaskan hal tersebut. Teori-teori tersebut mencakup *expectancy theory*, *need theory*, *equity theory*, *goal setting theory* dan *learning theory* (Solihin, 2012:154).

1) *Expectancy theory*

Dalam perspektif *expectancy* dijelaskan bahwa motivasi seseorang dalam berperilaku dan bekerja sangat tergantung pada penghargaan yang akan diperoleh dengan tingkat perilaku dan pekerjaan yang akan dilakukannya (Sule dan Saefullah, 2013:247). Solihin (2012:155) mengatakan dalam teori ekspektansi terdapat tiga faktor yang akan membentuk motivasi seseorang yakni harapan (ekspektasi), alat ukur (*instrumentality*), dan derajat hubungan (*valenci*).

Menurut teori ini, motivasi seseorang timbul karena adanya ekspektansi dalam diri mereka, yaitu persepsi yang mereka miliki bahwa upaya yang akan mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Instrumentalitas berkaitan dengan persepsi seseorang tentang sejauh mana kinerja yang mereka miliki akan menghasilkan *outcome* tertentu. Selanjutnya *valenci* menunjukkan nilai dari hasil yang tersedia menurut preferensi seseorang.

Dalam teori ekspektansi dijelaskan bahwa, meskipun anggota organisasi memiliki ekspektansi dan instrumentalitas yang tinggi, mereka akan tetap memiliki preferensi *outcome* yang berbeda-beda. Hubungan antara harapan, alat ukur, dan derajat hubungan dapat dilihat pada Gambar 2.3. berikut ini.



Gambar 2.3. Hubungan Antara Harapan, Alat Ukur, dan Derajat Hubungan (Sumber: Solihin, 2012)

2) *Need theory*

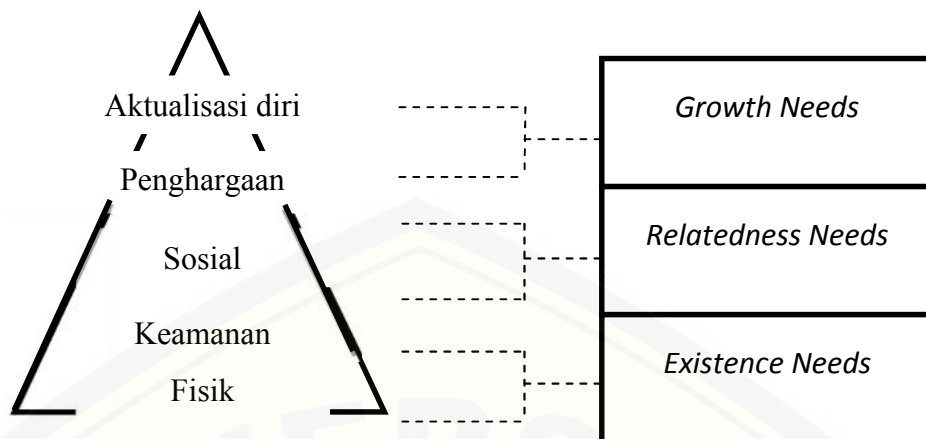
Teori kebutuhan dibentuk berdasarkan anggapan bahwa, seseorang akan termotivasi untuk memperoleh hasil yang memuaskan kebutuhannya. Terdapat beberapa teori yang menjelaskan motivasi dari perspektif kebutuhan diantaranya teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) Abraham Maslow, teori *ERG* Clayton Aldefer, teori tiga kebutuhan Atkinson dan McClelland, serta teori dua faktor (*two factor theory*) dari Frederich Herzberg.

a) Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Dalam teori hierarki kebutuhan Maslow, dijelaskan bahwa kebutuhan manusia membentuk tingkatan-tingkatan atau hierarki. Tingkat kebutuhan yang lebih rendah haruslah terpenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang tergerak untuk mencapai tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi (Solihin, 2012:158). Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).

b) Teori *ERG* Clayton Aldefer

ERG merupakan singkatan dari keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Pada teori ini kebutuhan manusia dikelompokkan kedalam 3 tingkatan yaitu *existence* atau kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup, *relatedness* kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama dan *growth* yaitu kebutuhan untuk dapat mengaktualisasikan kreatifitas dan bersikap produktif. Pada dasarnya teori *ERG* merupakan pengembangan dari teori hierarki A. Maslow. Perbandingan antara teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori *ERG* dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Perbandingan Antara Teori Hierarki Kebutuhan A. Maslow dan Teori ERG, (Sumber: Sule & Saefullah 2013)

c) Teori tiga kebutuhan Atkinson dan McClelland

Dalam teori ini menjelaskan kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan adalah kebutuhan untuk berprestasi (*achievement needs*), kebutuhan untuk berafiliasi (*affiliation needs*) dan kebutuhan atas kekuasaan (*power needs*). Dalam teori ini setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dan ketiga jenis kebutuhan ini cenderung saling menyeimbangkan. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, kemungkinan besar kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan akan rendah.

d) Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Menurut teori dua faktor motivasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam lingkungan pekerjaan mereka. Faktor-faktor tersebut adalah faktor yang mendorong kepada kepuasan dalam pekerjaan (*satisfiers* atau *motivating factors*) dan faktor yang akan mendorong pada ketidakpuasan kerja (*dissatisfiers* atau *hygieny factors*) dari Sule dan Saefullah, 2013:245.

Motivating factors adalah faktor yang mencakup berbagai kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang. Jika kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kepuasan kerja seseorang dalam pekerjaan akan tercapai.

Faktor yang dapat mendorong motivasi kerja bagi karyawan diantaranya adalah untuk memperoleh pengakuan, menjalankan tanggung jawab, mengembangkan karier, dan kecocokan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hygieny factors merupakan kebutuhan seseorang yang berkaitan dengan kondisi dan lingkungan pekerjaan. Jika kondisi lingkungan pekerjaan tidak sesuai dengan keinginannya, maka seseorang tersebut akan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya diantaranya adalah kesesuaian gaji yang diharapkan, pengawasan, kebijakan dan proses administrasi, kondisi dan kemudahan pekerjaan serta hubungan antar personal.

e) *Equity theory*

Teori ini muncul dari anggapan bahwa motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang dalam organisasi atau lingkungan kerjanya sangat bergantung kepada anggapan apakah dirinya memperoleh perlakuan yang adil dalam hal penghargaan yang mereka terima. Menurut Sule dan Saefullah (2013:246) keseimbangan dan keadilan dalam memberikan penghargaan dapat diukur dari *job input* (keahlian, pengetahuan, kerja keras, dan lain-lain) dengan *job rewards* (upah, insentif dan sebagainya).

f) *Goal setting theory*

Goal setting theory mengemukakan bahwa manajer dapat menaikkan motivasi dan mempertinggi prestasi dengan cara merumuskan target yang spesifik dan menantang (Daft, 2012:382). Komponen utama dalam *Goal setting theory* antara lain adalah kespesifikan target, tingkat kesulitan target, penerimaan target, dan komponen umpan balik.

g) *Learning theory*

Dalam teori pembelajaran dijelaskan bahwa manajer dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menghubungkan hasil yang akan diterima karyawan dengan kinerja yang dihasilkan melalui Perilaku yang diinginkan perusahaan dan menunjang pencapaian tujuan perusahaan (Solihin, 2012:160). Dalam teori ini, karyawan akan menunjukkan kinerja yang tinggi dan mencapai tujuan perusahaan sepanjang kinerja tersebut memungkinkan mereka memperoleh hasil yang diinginkan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi didasarkan pada teori motivasi kebutuhan, yaitu teori dua faktor Herzberg. Pada dasarnya, semua teori motivasi menjelaskan bahwa motivasi karyawan tergantung pada hasil yang akan mereka peroleh. Teori kebutuhan menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja jika kebutuhannya terpenuhi dan memperoleh kepuasan. Jika dibandingkan dengan pendekatan motivasi lain, teori kebutuhan secara spesifik menjelaskan berbagai kebutuhan karyawan serta bagaimana cara memberikan motivasi kepada karyawan.

Dibandingkan dengan teori kebutuhan lain, teori dua faktor Herzberg lebih fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja mereka. Teori ini tidak hanya menjelaskan faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan, tetapi juga menjelaskan faktor-faktor yang dapat mengurangi kepuasan karyawan dalam berkerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini teori dua faktorlah yang digunakan untuk mengidentifikasi motivasi.

2.1.2 Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam suatu waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi

(Hamalik, 2005:10). Menurut Musriha (2013), pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi.

a. Fungsi pendidikan dan pelatihan

Hamalik (2005:10) menyebutkan ada beberapa fungsi pendidikan dan pelatihan yaitu :

- 1) Memperbaiki Perilaku kerja (*performance*). Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi aspek-aspek: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas pekerjaan.
- 2) Mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit, sehubungan dengan cepat berkembangnya program organisasi, munculnya permasalahan baru di lapangan, tantangan penggunaan teknologi canggih, dan tuntutan lingkungan kerja.
- 3) Mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen. Program pelatihan secara khusus sangat diperlukan mengingat peran, fungsi dan tanggung jawabnya yang lebih luas untuk keberhasilan program organisasi.

Secara spesifik disebutkan beberapa fungsi pelatihan yaitu:

- 1) Fungsi edukatif, mengacu pada peningkatan kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi dan loyalitas kepada organisasi / lembaga.
- 2) Fungsi administratif, mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administratif yang dituntut pada setiap tenaga/pegawai, misal untuk promosi, pembinaan karier dll.
- 3) Fungsi personal, lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan.

b. Indikator Pelatihan kerja

Indikator yang dapat digunakan dalam pelatihan kerja dapat dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1) Pelatihan pengembangan pengetahuan

Pelatihan pengembangan pengetahuan adalah pelatihan yang dilakukan untuk menanamkan informasi kognitif, yaitu menanamkan informasi yang berkaitan dengan penalaran kepada karyawan. Sehingga karyawan memiliki tambahan wawasan dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dimiliki.

2) Pelatihan pengembangan keterampilan

Pelatihan pengembangan keterampilan adalah pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan perubahan Perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pelatihan ini, karyawan diharapkan dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki dan memperoleh keterampilan baru sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

3) Pelatihan pengembangan sikap

Pelatihan pengembangan sikap dilakukan untuk memberikan pelatihan yang berkaitan dengan perasaan, nilai dan sikap karyawan. Dengan pelatihan pengembangan sikap diharapkan karyawan akan memiliki sikap tertentu sesuai tuntutan pekerjaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong efisiensi dan efektifitas organisasi publik ataupun private (Umam, 2012:101).

Sule dan Saefullah (2013:71) menyebutkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2011:62) budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi.

Selain itu Moeheriono (2012:335) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, terdapat beberapa unsur dalam devinisi budaya organisasi yaitu:

- 1) Aset atau sumber daya organisasi
Aset atau sumberdaya organisasi merupakan faktor yang dimiliki perusahaan/organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Anggapan-anggapan yang diterima
Anggapan-anggapan yang diterima adalah pendapat atau keyakinan yang diterima dan melandasi tindakan anggota organisasi.
- 3) Karakteristik fisik dan nonfisik
Karakteristik fisik merupakan atribut yang melekat secara fisik pada organisasi, seperti seragam, lambang dan simbol, sedangkan karakteristik nonfisik merupakan atribut yang melekat dalam diri anggota organisasi seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku di organisasi tersebut.
- 4) Mendorong efektifitas dan efisiensi organisasi
Medorong fektifitas dan efisiensi adalah kemampuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dengan baik dan tepat.
- 5) Mempengaruhi perasaan, pikiran dan Perilaku
Mempengaruhi perasaan, pikiran dan Perilaku adalah kemampuan mengendalikan dan membentuk perasaan, pikiran dan Perilaku para anggota organisasi.
- 6) Lingkungan organisasi
Lingkungan organisasi adalah suatu kesatuan yang saling terikat dan saling mempengaruhi dalam lingkup suatu organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sumberdaya organisasi yang berisi anggapan-anggapan yang diterima oleh anggotanya, terdiri dari berbagai karakteristik fisik dan non fisik yang mampu meningkatkan efisiensi organisasi dengan mempengaruhi perasaan, pikiran dan Perilaku anggotanya dalam lingkungan organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan apa yang dirasakan, diyakini dan dijalani oleh organisasi (Sule dan Saefullah, 2013:72). (Moehariono 2012:337) Budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota dan organisasi secara bersama-sama. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi, yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan suatu hal yang bisa dilakukan.

a. Sumber-sumber budaya organisasi

Menurut Tosi, Rizzo dan Carrol (dalam Moehariono 337:2012), budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya dapat sedikit dikendalikan oleh organisasi
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

b. Fungsi budaya organisasi

Hasibuan (2002:30) menyebutkan terdapat lima fungsi dari budaya organisasi yaitu:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam organisasi.
- 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi
- 3) Penumbuhan komitmen.

- 4) Sebagai sarana untuk memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.
- 5) Sebagai pengganti instrumen pengendalian formal atau sebagai mekanisme pengawasan.

c. Tipologi budaya organisasi

Jefferey Sonnenfeld (dalam Moehariono, 339:2012), telah mengembangkan suatu bagan yang dapat membantu, melihat perbedaan antara budaya dengan organisasi dan manfaatnya mempelajari tingkah laku individu pada budaya itu secara tepat, ada empat tipe budaya berdasarkan bentuknya, yaitu:

- 1) Akademi, pada umumnya, perusahaan yang memiliki tipe budaya organisasi akademi, lebih banyak merekrut lulusan muda universitas. Selanjutnya, perusahaan memberikan pelatihan dan kemudian menempatkan mereka dalam suatu fungsi khusus. Perusahaan menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.
- 2) Kelab, perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim, dimana perusahaan memberi nilai lebih tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja tim.
- 3) Tim bisbol, perusahaan dengan tipe ini cenderung mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.
- 4) Benteng, merupakan tipe perusahaan yang condong untuk mempertahankan budaya perusahaan yang sudah baik, banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi (Umam, 2012:102) antar lain adalah:

- 1) lingkungan organisasi, *external* dan *internal*.
- 2) karakteristik organisasi yang terlihat maupun tidak.
- 3) jaringan kultural, secara informal merupakan jaringan komunikasi yang dapat digunakan untuk menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi.
- 4) kepahlawanan. Unsur ini sering digunakan untuk mengajak seluruh karyawan mengikuti nilai-nilai budaya organisasi yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk sebagai tokoh.
- 5) upacara atau tata cara tertentu yang dilakukan secara rutin dalam rangka menginternalisasikan nilai-nilai karakteristik budaya organisasi.

Budaya organisasi yang diterapkan di PT Kai adalah sebagai berikut :

- 1) Integritas, merupakan sikap karyawan PT KAI yang selalu konsisten dalam kesatuan moral dan etika sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik yang berlaku didalam organisasi
- 2) Profesional, merupakan karakteristik karyawan PT KAI yang memiliki kemampuan menguasai, menggunakan, megembangkan dan membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan
- 3) Keselamatan, merupakan konsistensi karyawan PT KAI untuk menjaga keselamatan kerja, mencegah terjadinya kecelakaan dan kerugian
- 4) Inovasi, merupakan tindakan karyawan PT KAI yang selalu menumbuh kembangkan gagasan baru serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan
- 5) Pelayanan prima, merupakan tindakan karyawan PT KAI yang akan memberikan pelayanan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan.

Budaya organisasi PT KAI biasa disebut dengan 5 nilai utama yaitu sebagai beriku:

- 1) Integritas

Kami insan PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan

diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

2) Profesional

Kami insan PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

3) Keselamatan

Kami insan PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

4) Inovasi

Kami insan PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*.

5) Pelayanan prima

Kami insan PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (Tindakan), dan *Accountability* (Tanggung jawab).

2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi-misi organisasi (Moeheriono, 2012:

382). Solihin (2012:131) menjelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses yang dilakukan manajer suatu perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan semua kemampuannya baik secara pribadi atau tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sule dan Saefullah (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pemimpin sendiri dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain. Daft (2012:329) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Unsur-unsur dan makna dari definisi kepemimpinan:

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain yaitu karyawan atau bawahan (*followers*)
- 2) Kepemimpinan bersifat mengarahkan (*directing*)
- 3) Kepemimpinan memiliki sifat mempengaruhi
- 4) Pemimpin memiliki wewenang (*authority*), yaitu hak yang dimiliki oleh pemimpin untuk memerintah orang lain dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas / pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi karyawan menggunakan wewenang yang dimilikinya, untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk dapat mempengaruhi para bawahannya, seorang pemimpin harus memiliki *power* atau kekuasaan. Menurut French dan Raven (dalam Moehariono, 2012:337), kekuasaan yang dimiliki pemimpin berasal dari:

- 1) *Reward Power*, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk

memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan pemimpinnya.

- 2) *Coercive power*, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pemimpinnya.
- 3) *Legitimate power*, yaitu kekuasaan berasal dari persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya
- 4) *Referent power*, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin.
- 5) *Expert power*, yaitu kekuasaan yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidangnya.

a. Teori Kepemimpinan

Kreitner (dalam Solihin, 2012:42) menyebutkan secara umum terdapat empat teori kepemimpinan. Teori-teori tersebut antara lain *trait theory*, *behavioral styles theory*, *situasional theory*, dan *transformational theory*. Selain empat teori tersebut Solihin (2012:142) menyebutkan terdapat empat teori kepemimpinan yang dikenal secara luas. Teori-teoriantara lain, *great man theory*, *participative leadership theory*, *contingency teori* dan *transactional theory*.

1) *Great man theory*

Menurut *great man theory*, seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya (Solihin, 2012:142). Ciri-ciri yang dimiliki oleh individu tersebut dapat berupa kharisma, intelegensia, fisik, dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga mampu membuat perubahan besar. Sebagian besar asumsi yang terdapat pada teori the great man, bersandar pada pendapat “*the history of the world is but the biography of great man*” yang dikemukakan oleh Thomas Carlyle.

2) *Trait theory*

Menurut *trait theory*, kesuksesan pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Karakter merupakan ciri-ciri pribadi yang menonjol dari seorang pemimpin seperti kecerdasan, kejujuran, kepercayaan diri, keterampilan, dan lain sebagainya (Daft, 2012:335).

Kelemahan dalam teori ini adalah karakter individu dari pemimpin tidak dapat berdiri sendiri. Kepatutan karakter yang dimiliki oleh pemimpin harus disesuaikan dengan kondisi kepemimpinan dalam suatu organisasi. Sehingga Perilaku pemimpin pada suatu organisasi tidak dapat diberi batasan yang jelas, karena terdapat situasi yang mungkin berbeda pada setiap organisasi.

3) *Behavioral style theory*

Dua Perilaku utama yang dianggap penting dalam kepemimpinan adalah Perilaku berorientasi tugas dan Perilaku berorientasi manusia. Dalam teori kepemimpinan dengan pendekatan Perilaku terdapat tiga penelitian penting untuk mengetahui Perilaku kepemimpinan. Penelitian tersebut dilakukan di Ohio State University, University of Michigan dan University of Texas.

Penelitian Ohio State mengidentifikasi Perilaku pemimpin kedalam dua Perilaku utama yaitu pertimbangan (*consideration*) dan struktur permulaan (*initiating structure*) (Daft, 2012:337). Pertimbangan, merupakan jenis Perilaku yang berorientasi manusia. Pertimbangan menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memikirkan bawahan, menghargai pikiran dan perasaan bawahan serta membangun rasa saling percaya. Struktur permulaan merupakan Perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan.

Penelitian ini menghasilkan empat kombinasi gaya kepemimpinan yaitu:

- a) Struktur permulaan tinggi – pertimbangan rendah

- b) Struktur permulaan tinggi – pertimbangan tinggi
- c) Struktur permulaan rendah – pertimbangan rendah
- d) Struktur permulaan rendah – pertimbangan tinggi

Penelitian yang dilakukan di Michingan menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi pada pegawai. Dalam penelitian ini digunakan istilah pemimpin berorientasi pegawai untuk menyebut pemimpin yang menetapkan tujuan berkinerja tinggi dan bersikap *supportif* terhadap bawahan, sedangkan pemimpin yang tidak efektif disebut pemimpin berorientasi tugas yang mementingkan jadwal, penghematan biaya, dan efisiensi dari pada pencapaian tujuan dan kebutuhan manusiawi (Daft, 2012:238).

University of texas membuat teori dua dimensi yang dikenal dengan *managerial grid*. *Managerial grid* atau *leadership grid* merupakan gabungan dari dua penelitian yang dilakukan di Ohio State dan Michingan. Diagram *managerial grid* dapat dilihat pada Gambar 2.5. Terdapat lima gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan 1,1, karakteristik hubungan rendah dan orientasi pekerjaan rendah.
- b) Gaya kepemimpinan 1,9, karakteristik hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah
- c) Gaya kepemimpinan 5,5, karakteristik hubungan seimbang dengan orientasi tugas
- d) Gaya kepemimpinan 9,1, karakteristik hubungan rendah dan orientasi tugas rendah
- e) Gaya kepemimpinan 9,9, karakteristik hubungan sama tinggi dengan orientasi tugas



Gambar 2.5. Diagram *Managerial Grid* (Sumber, Sule&Saefullah 2013)

4) *Contingency theory*

Teori kontengensi mengenai kepemimpinan, merupakan pendekatan kepemimpinan yang melihat situasi-situasi yang mendorong suatu gaya kepemimpinan dilakukan. Terdapat beberapa model kepemimpinan dalam *Contingency theory* yaitu, model kepemimpinan situasional (*situational leadership model*) dari Hersey – Blanchard, *LPC model* dari Fiedler, dan *path goal leadership* dari Evans – House.

Model *situational leadership* dari Hersey – Blanchard menjelaskan bahwa para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon terhadap karakter bawahan seperti harapan kerja, pengalaman, keahlian, dan kesanggupan menerima tanggung jawab (Sule dan Saefullah, 2013:264). Gambar model kepemimpinan situasional dapat dilihat pada Gambar 2.6. Dalam model ini, gaya kepemimpinan dibagi kedalam empat kuadran perkembangan yang menghubungkan antara *relationship behaviour* dan *task behaviour* yaitu:

D1 : Kuadran pertama *high task and low relationship*

D2 : Kuadran kedua *high task and high relationship*

D3 : Kuadran kedua *low task and high relationship*

D4 : Kuadran kedua *low task and low relationship*

Relationship behaviour	High	<i>low task and high relationship</i>	<i>high task and high relationship</i>
	Low	<i>low task and low relationship</i>	<i>high task and low relationship</i>
		Task Behaviour	High

Gambar 2.6. Model Kepemimpinan Situasional (Sumber: Sule & Saefullah 2013)

Berdasarkan empat situasi bawahan tersebut, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan yaitu :

S1 : menyuruh (*telling*) atau menunjukkan (*directing*)

S2 : menjual (*selling*) atau pelatihan (*coaching*)

S3 : melibatkan (*participating*) atau mendukung (*supporting*)

S4 : mendelegasikan (*delegating*) atau memperhatikan (*observing*)

Sule dan Saefullah (2013) menyebutkan dalam model *Last Preferred Co-workers* (LPC) yang dikemukakan oleh Fiedler, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tergantung pada kecenderungan situasi yang terjadi. Dalam teori kontingensi Fiedler terdapat tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan gaya kepemimpinan yaitu relasi pemimpin – bawahan (*leader – member relation*), struktur pekerjaan (*task structure*), dan peran kekuasaan (*power position*). Hubungan antara

relasi pemimpin – bawahan, struktur pekerjaan, dan peran kekuasaan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1. Tabel teori kontingensi Fiedler

Faktor kotingensi	situasi yang dihadapi							
	Baik				Buruk			
Relasi pemimpin - bawahan								
struktur pekrjaan / tugas	Tinggi		Rendah		Tinggi		Rendah	
Peran/posisi kekuasaan	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah
Kecenderungan situasi	kodusif		cukup kondusif		tidak kondusif			
Perilaku pemimpin yang ideal	orientasi pekerjaan		orientasi pada relasi sosial / orang		orientasi pekerjaan			

(Sumber: Sule & Saefullah 2013)

Dalam *path goal leadership* model dari Evans – House, pemimpin harus menentukan tujuan (*goal*) atau reward yang diharapkan pekerja dan jalan (*path*) yang perlu dilakukan pekerja untuk mencapai tujuan tersebut (Sule dan Saefullah, 2013:269). Menurut model *path goal leadership*, pemimpin menjadi efektif karena kemampuan mereka dalam meningkatkan motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan. Teori ini fokus pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi karyawan tentang tujuan yang diinginkan dan cara mencapai tujuan tersebut.

Efektifitas kepemimpinan dalam *path goal leadership* dilihat dari kemampuan prilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan, terhadap motivasi dan persepsi bawahan untuk mencapai hasil tertentu. Dalam *path goal leadership* terdapat dua faktor situasional yang dapat

mempengaruhi bawahan dan pencapaian tujuan yaitu karakteristik bawahan (*personal characteristic of subordinate*) dan tuntutan dan tekanan dari lingkungan (*enviromental pressures and demand*).

Karakteristik bawahan merupakan sifat yang dimiliki oleh bawahan yang dapat mempengaruhi penerimaan mereka terhadap pemimpin. Dalam hal ini, terdapat tiga hal yang mencakup karakteristik individu yaitu letak kendali (*locus of control*), penerimaan pengaruh (*authoriterianism*) dan kemampuan (*abilities*). Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal yaitu struktur tugas (*task structure*), wewenang formal (*formal authority*) dan kelompok kerja (*team dynamics*). Kedua faktor tersebut mempengaruhi persepsi dan motivasi untuk mencapai hasil yang telah ditentukan berdasarkan gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin.

Dalam model ini terdapat empat tipe kepemimpinan yaitu:

- a) Pemimpin *directive*, yaitu pemimpin yang cenderung menentukan langsung apa yang diharapkan pemimpin dan apa yang harus dilakukan bawahan
- b) Pemimpin *supporttive*, adalah sikap pemimpin yang memperlakukan anggota secara setara
- c) Pemimpin *participative*, adalah pemimpin memberikan konsultasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
- d) Pemimpin *prestatif*, adalah pemimpin yang memiliki standar dan visi

Dalam *path goal leadership* teori, pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai tujuan yang paling optimal. Oleh sebab itu, teori ini disebut dengan teori *path goal leadership*, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan bawahannya. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang ada, serta mempertimbangkan faktor yang telah diuraikan

sebelumnya, pemimpin harus mampu mempengaruhi persepsi bawahan, dan mampu memotivasi dengan memberikan kejelasan tugas, cara pencapaian tujuan.

5) *Transactional theory*

Menurut teori transaksional, seorang pemimpin akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan efektif jika pemimpin tersebut memberikan peran dan tugas yang jelas terhadap bawahan, memberikan imbalan yang pantas dan mampu memahami kebutuhan bawahan. Daft (2012) mengatakan bahwa pemimpin transaksional unggul dalam hal manajerial, serta banyak menekankan aspek non pribadi dalam pekerjaan. Sehingga pemimpin transaksional mampu meningkatkan efisiensi organisasi dan produktifitas karyawan yang dimiliki. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin transaksional lebih banyak menggunakan *legitimate power* dan *formal authority*.

6) *Transformative theory*

Kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum, mampu merealisasikan misi, mendorong anggota melakukan pembelajaran dan memberi inspirasi tentang hal baru yang perlu diketahui dan dilakukan (Sule dan Saefullah, 2013:274). Kepemimpinan transformatif mengembangkan pola yang berbeda namun efektif di dalam suatu organisasi. Pada dasarnya kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan untuk dapat mencapai tujuan. Menurut Solihin (2012:150) para pemimpin transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam memimpin.

Dibandingkan dengan teori kepemimpinan lainnya, teori kontingensi merupakan teori yang menjelaskan efektifitas kepemimpinan secara lebih kompleks. Pada teori *great man* dan *trait* kepemimpinan hanya dilihat dari sisi pemimpin saja tanpa mempertimbangkan situasi lain yang dapat mempengaruhi efektifitas

kepemimpinan yang diterapkan. Teori *behavioral style* menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu hubungan personal dan orientasi tugas. Dalam teori perilaku kepemimpinan hanya dijelaskan oleh orientasi pimpinan pada hubungan personal dan orientasi pemimpin terhadap tugas, faktor situasional lain seperti struktur pekerjaan dan kondisi bawahan tidak dipertimbangkan.

Pada teori kontingensi, efektifitas perilaku kepemimpinan dijelaskan dengan melihat pengaruh faktor situasional yang lebih kompleks. Pada model situasional gaya kepemimpinan disesuaikan dengan karakter bawahan seperti kemauan bekerja, kemampuan dan pengalaman, serta kesanggupan menerima tugas. Pada teori LPC, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu relasi pemimpin – bawahan, struktur pekerjaan dan peran kekuasaan.

Suatu gaya kepemimpinan dinilai efektif jika kepemimpinan tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam teori *path goal leadership*, efektifitas dari gaya kepemimpinan dijelaskan dengan lebih rinci. Dalam teori ini proses pencapaian tujuan tidak hanya bertumpu pada perilaku atau gaya kepemimpinan dari pemimpin saja, tetapi juga turut melibatkan bawahan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mempengaruhi persepsi dan motivasi bawahan dengan mempertimbangkan karakteristik bawahan dengan tuntutan dan tekanan dari lingkungan kerja untuk mencapai tujuan. Kelebihan dari teori *path goal leadership* jika dibandingkan dengan teori – teori lain adalah fokus kepemimpinan terhadap pencapaian tujuan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, teori kepemimpinan yang digunakan adalah *path goal leadership*.

Pada teori transaksional dan transformatif, gaya kepemimpinan yang diterapkan telah dijelaskan dalam *path goal leadership* teori. Teori transaksional menjelaskan pentingnya kejelasan tugas dan tujuan, sedangkan teori transformatif lebih mengutamakan standart yang tinggi pada kinerja bawahan. Kekurangan dari kedua teori tersebut adalah tidak menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan serta bagaimana mendorong dan memotivasi karyawan untuk mengikuti keinginan pemimpinnya.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193) . Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan tingkat keadaan kerja yang membuat karyawan merasa senang atau tidak senang. Kepuasan kerja berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memperoleh dan memenuhi kebutuhan yang mereka harapkan. Semakin banyak harapan mereka inginkan terpenuhi maka akan semakin besar pula kepuasan seseorang.

a. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2005:120) menyebutkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu faktor individu yang terdapat dalam diri pegawai dan faktor pekerjaan.

- 1) Faktor individu, yaitu faktor yang terdapat dalam diri pegawai yang terdiri dari kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Sedangkan Robbin (dalam Soegihartono, 2012) menyebutkan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- 1) Kerja yang menantang
Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang mereka miliki dengan optimal. Pekerjaan yang kurang menantang akan mengurangi antusias karyawan dalam bekerja dan membuat karyawan merasa bosan. Namun jika pekerjaan terlalu menantang juga akan membuat karyawan merasa frustrasi dan stres. Oleh karena itu para manajer harus mampu mengukur besarnya tingkat tantangan dari suatu pekerjaan.
- 2) Imbalan yang sesuai

Dengan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja, karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak semata-mata berupa tujangan finansial. Perusahaan juga perlu memberikan imbalan non finansial terhadap karyawan, seperti memberikan penghargaan, kenaikan jabatan, pujian dan lain-lain.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dimiliki. Kelengkapan sarana dan kondisi lingkungan yang aman akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan bekerja karyawan. Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait lingkungan kerja antara lain pencahayaan, tingkat kebisingan, suhu ruangan, akses menuju tempat kerja dan lain-lain.

4) Rekan kerja yang mendukung

Seperti yang kita ketahui karyawan merupakan makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan orang lain. Rekan kerja yang mendukung akan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam berkerja, sehingga mereka akan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu sangat penting untuk memberikan karyawan rekan kerja yang dapat berkerjasama dengan baik. Selain itu Perilaku pemimpin juga harus dapat membuat karyawan merasa nyaman.

5) Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Jika seseorang diberi suatu tugas yang sesuai dengan kepribadian mereka, maka seharusnya mereka memiliki bakat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Bisa mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan akan membuat seseorang merasa puas karena kemampuannya dapat digunakan secara optimal.

Menurut Blum (dalam Syaiin, 2008) terdapat tiga faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1) Faktor individu seperti umur, kesehatan, watak, dan harapan

- 2) Faktor sosial seperti hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan serikat kerja, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan seperti upah, pengawasan, dan lingkungan kerja.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Sebagai faktor yang menunjukkan kondisi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kepuasan kerja diukur dengan melihat seberapa banyak harapan karyawan yang mampu di penuhi oleh perusahaan. Blau (dalam Kadarusman, 2012) menyebutkan terdapat 6 indikator dari kepuasan kerja yaitu

1) Rekan kerja satu unit

Rekan kerja satu unit adalah rekan kerja karyawan yang berada dalam satu unit bidang pekerjaan dan tanggung jawab yang sama. Rekan kerja satu unit memiliki intensitas hubungan yang sangat tinggi sehingga mempengaruhi suasana dalam bekerja.

2) Rekan kerja unit lain

Rekan kerja unit lain merupakan rekan kerja yang berada dalam satu perusahaan namun memiliki bidang kerja dan tanggung jawab yang berbeda. Rekan kerja unit lain yang mendukung dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, karena pada dasarnya setiap bagian dari perusahaan memiliki keterkaitan antara satu sama lain.

3) Pimpinan langsung

Pimpinan langsung adalah atasan yang secara langsung menerima pertanggungjawaban dari karyawan. Pimpinan langsung bisa mempengaruhi kepuasan karyawan, karena pimpinan langsung yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin para karyawan tersebut secara langsung.

4) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan kondisi dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kondisi pekerjaan ini meliputi kesesuaian minat dan kemampuan dengan pekerjaan yang dilakukan, tingkat resiko pekerjaan, dan seberapa tinggi tantangan dari pekerjaan tersebut.

5) Imbalan dan insentif

Imbalan dan insentif merupakan timbal balik yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja yang dilakukan karyawan. Biasanya karyawan lebih menyukai imbalan dan insentif yang lebih tinggi.

6) Kemajuan lembaga

Kemajuan lembaga merupakan tingkat pencapaian yang diperoleh oleh lembaga. Semakin maju suatu perusahaan, maka kemungkinan besar, karyawan akan memiliki kepuasan telah dapat menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

2.1.6 Kinerja

Robbins, (dalam Moeheriono) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan *ability* (A), Motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan (*opportunity*), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan motivasi dan kesempatan. Yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Moeheriono, 2012:96).

Dalam pengertian kinerja terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, kemampuan adalah kesanggupan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Motivasi, merupakan dorongan yang membuat seseorang semangat untuk melakukan suatu pekerjaan.
- 3) Kesempatan, adalah peluang yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan kinerja yang tinggi.
- 4) Pencapaian, merupakan hasil yang dicapai seseorang dari pekerjaan yang mereka lakukan.
- 5) Berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kemampuan, motivasi dan kesempatan yang dimiliki berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Hasibuan (2002:40) kinerja seseorang ditentukan oleh tiga hal yaitu motivasi, kemampuan dan ketepatan penugasan.

- 1) Motivasi, merupakan dorongan yang dapat menimbulkan semangat kerja dan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih keras.
- 2) Kemampuan, kemampuan berkaitan dengan karakteristik fisik dan non fisik yang dimiliki pegawai.
- 3) Ketepatan penempatan, merupakan kesesuaian penempatan karyawan dengan keterampilan, kemampuan, bakat dan minat yang dimiliki.

Menurut Gibson (dalam Syaiin, 2008) terdapat tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik psikologis. Faktor-faktor tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1) Karakteristik individu (biografis)

Karakteristik individu merupakan karakteristik yang melekat pada setiap individu dan biasanya berbeda antara individu satu dengan lainnya. Nurhardjo (2012) menyebutkan karakteristik biografis seseorang meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja karyawan. Sedangkan menurut Syaiin (2008) terdapat lima karakteristik individual meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja.

a) Usia

Usia berkaitan dengan tingkat kedewasaan atau maturitas karyawan (Syaiin, 2008). Semakin matang kedewasaan seseorang biasanya diikuti dengan meningkatnya kinerja seseorang. Secara sederhana kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia mereka.

b) Jenis kelamin

Jenis kelamin merupakan pembagian karakteristik individu berdasarkan ciri-ciri fisik, yaitu laki-laki dan perempuan. Dalam hal ini, bukanlah perbedaan jenis kelamin yang menyebabkan perbedaan kinerja, namun jenis kelamin perlu diperhatikan karena pria dengan beban keluarga tinggi akan cenderung meningkatkan jam kerja perminggu, sebaliknya, wanita dengan beban keluarga tinggi akan cenderung mengurangi jam kerja perminggu (Syaiin, 2008).

c) Status perkawinan

Status perkawinan merupakan kedudukan hubungan perkawinan. Karyawan yang telah berkeluarga cenderung memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja daripada yang belum berkeluarga, hal ini berkaitan dengan tujuannya untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

d) Jumlah tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan jumlah yang orang yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan di dalam keluarga. Semakin banyak tanggungan seseorang dalam keluarganya maka kebutuhannya yang harus dipenuhi juga akan meningkat. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

e) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan jenis pendidikan terakhir yang mampu ditempuh dan diselesaikan. Tingkat pendidikan berkaitan dengan kemampuan dan motivasi yang dimiliki seseorang. Motivasi seseorang dengan tingkat pendidikan yang tinggi akan berbeda dengan orang yang berpendidikan lebih rendah.

f) Masa kerja

Masa kerja adalah lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan atau organisasi. Masa kerja berkaitan dengan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang. Semakin lama seseorang berkerja pada bidang yang sama maka pengalaman yang dimiliki pun akan lebih besar daripada karyawan baru. Dengan pengalaman yang dimiliki

maka kinerja seseorang akan lebih tinggi dibandingkan orang yang kurang berpengalaman.

2) Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasional merupakan karakteristik yang menggambarkan kondisi dan mempengaruhi kondisi suatu organisasi. Gibson (dalam Syaiin, 2008) menjelaskan terdapat lima karakteristik organisasi yang mampu mempengaruhi kinerja individu yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan, supervisi, fasilitas kerja.

a) Sumber daya

Melalui pendekatan sistem, didalam organisasi terdapat sumber daya yang saling berkaitan dan mempengaruhi yaitu masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*ouput*), dampak (*outcome*), umpan balik (*feedback*), dan lingkungan (*environment*), (Syaiin, 2008).

b) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi karyawannya. Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi karyawan, akan menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

c) Imbalan

Imbalan merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Imbalan dapat berupa imbalan finansial seperti gaji, tunjangan, bonus dan lain sebagainya atau imbalan nonfinansial seperti pujian, pengakuan tanggung jawab dan lain-lain.

d) Supervisi

Menurut Azwar (dalam Syaiin, 2008), supervisi merupakan kegiatan pengamatan langsung dan berkala terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Tujuan supervisi adalah mengorientasi, melatih kerja, memimpin memberi arahan dan mengembangkan kemampuan karyawan.

e) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja merupakan sarana dan alat yang menunjang kinerja organisasi. Fasilitas yang memadai sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

3) Karakteristik psikologi

Karakteristik psikologi merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang bersifat non fisik. Menurut Syaiin (2008) terdapat dua faktor psikologis karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja mereka yaitu motivasi dan persepsi terhadap pekerjaan.

a) Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang dapat menimbulkan semangat kerja dan dapat mempengaruhi seseorang. Setiap orang memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam melakukan suatu pekerjaan. Sehingga hal tersebut juga dapat mempengaruhi kinerja yang mereka hasilkan.

b) Persepsi terhadap pekerjaan

Persepsi merupakan anggapan yang dimiliki karyawan berdasarkan apa yang mereka lihat dan alami. Persepsi seseorang terhadap pekerjaan akan berbeda satu sama lain, hal ini dikarenakan setiap orang memiliki perhatian, harapan, sistem nilai dan kepribadian yang berbeda pula.

b. Indikator Kinerja

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Moeheriono (2010:80) antara lain :

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen

- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah dikerjakan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi
- 6) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Objek utama dalam penelitian ini adalah kepuasankerja karyawan, dimana peneliti ingin melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasankerja karyawan yaitu motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berapa penelitian serupa telah dilakukan oleh Yogatama (2013), Indarwati (2013), Musriha (2013), Nafrizal, A. Rahman Lubis dan Sofyan Idris (2012), Brahmasari dan Suprayetno (2008), serta Soedjono (2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Yogatama (2013) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, meneliti tentang pengaruh program pelatihan karyawan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan kerja dan kepuasan kompensasi. Selain itu pelatihan terjadinya kepuasan kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Indarwati (2013), melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan rumah sakit. Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit swasta yang ada di Kota Denpasar. Terdapat 5 rumah sakit yang menjadi sampel penelitian, dengan jumlah responden sebanyak 50 orang. Para responden tersebut terdiri dari karyawan dan pasien yang ada di rumah sakit sampel. Alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *path analysis*. Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X), variabel intervening kinerja karyawan (Y1) dan variabel dependen kepuasan pelanggan (Y2).

Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan serta berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, pelatihan, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Musriha (2013). Penelitian dilakukan di Departemen Perdagangan dan Perindustrian yang ada di Kabupaten Probolinggo. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*setructural equation modeling*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1), pelatihan kerja (X2), kompensasi (X3), dan motivasi (X4). Selain itu terdapat variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y).

Dari penelitian ini, diketahui bahwa budaya organisasi, pelatihan kerja, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Departemen Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo. Pengaruh dari variabel-variabel independen yang ada, terjadi baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Nafrizal, Rahman Lubis dan Sofyan Idris. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap personil polri pada satuan kerja biro operasi di Mapolda Aceh. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 126 orang. Alat analisis yang digunakan pada peneltian ini adalah analisis *path analysis*. Pada penelitian ini terdapat empat variabel independen yaitu insentif (X1), motivasi kerja (X2), gaya kepemimpinan (X3) dan budaya organisasi (X4). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Z) dengan variabel intervening kepuasan kerja (Y).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Nafrizal, Rahman Lubis dan Sofyan Idris, diketahui bahwa insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja personil polri di

Mapolda Aceh. Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja personil polri yang ada di mapolda Aceh.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan di PT Pei Hai International Wiratama Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Jombang dan Kota Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 325 orang pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah SEM (*setructural equation modeling*). Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan budaya organisasi (X3). Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Z) dengan variabel intervening kepuasan kerja karyawan (Y).

Hasil dari dari penelitian tersebut antarlain diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini, kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pei Hai International Wiratama Indonesia. Meskipun demikian kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Soedjono (2005). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilakukan di Terminal Penumpang Umum Surabaya. Penelitian dilakukan terhadap 199 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*setructural equation modeling*). Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen yaitu budaya organisasi (X), variabel intervening kinerja organisasi (Y), dan variabel dependen kepuasan kerja (Z).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan diterminal penumpang umum yang ada di Kota Surabaya. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan melalui kinerja organisasi.

Tabel 3.2. Penelitian Terdahulu

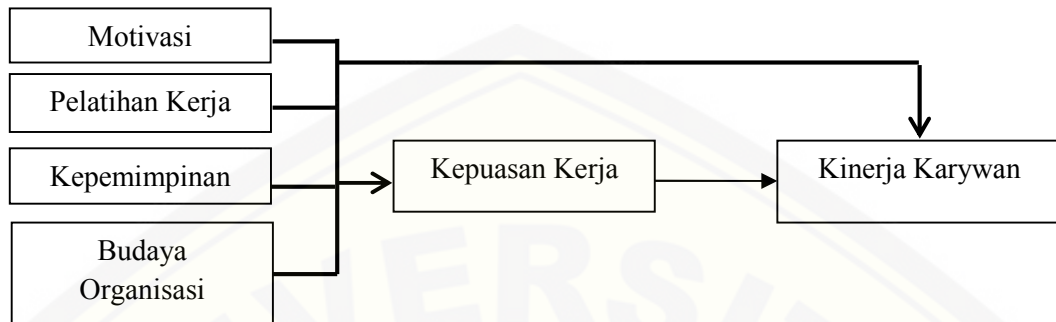
Nama peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil dan Kesimpulan
YanuarYogatama	Pelatihan, kompensasi, kepuasan kerjadankinerja karyawan	Analisis jalur	1. Pelatihan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.
Ayu Desi Indarwati (2013)	Kepuasan Kerja, Kepuasan Pelanggan, dan kinerja Karyawan	Analisis Jalur	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, 2. Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, 3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan dan 4. Kepuasan Kerja berpengaruh tidak langsung melalui kinerja karyawan
Musriha (2013)	Budaya Organisasi, pelatihan, Motivasi, Kinerja, Kompensasi,	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Budaya Organisasi, Pelatihan, Kompensasi, dan Motivasi berpengaruh Terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.
Nafrizal, A.Rahman Lubis, Sofyan Idris (2012)	Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Personil	Analisis Jalur	1. Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja, dan kinerja personil, 2. kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja personil
Ida Brahmasari, Agus Suprayetno (2008)	Motivasi kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Perusahaan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, dan 2. Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan karyawan, 3. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
Soedjono (2005)	Budaya Kinerja Organisasi, Kepuasan kerja	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja organisasi, 2. Kinerja Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, 3. Ada pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan, melalui kinerja organisasi

(Sumber : Dari Berbagai Sumber)

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini akan menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember melalui kepuasan kerja karyawan.

Berikut ini merupakan kerangka konseptual dari penelitian yang akan dilakukan (Gambar 2.7).



Gambar 2.7. Kerangka konseptual (Sumber: Data diolah)

Keterangan:

→ = pengujian secara parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 :Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2 :Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
- H3 :Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.
- H4 :Kepuasan kerja meningkatkan pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat rencana dan informasi relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, jenis penelitian yang akan dilakukan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis.

Dalam penelitian ini akan dijelaskan pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT KAI Daop 9 Jember.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka (Sunyoto, 2011:6). Data kuantitatif disajikan berdasarkan penghitungan suatu objek sesuai dengan jumlahnya. Contoh data kuantitatif antara lain, jumlah karyawan, jumlah stasiun, jumlah kereta, jumlah personel per sub area dll.

b. Data kualitatif

Data kualitatif data yang berupa kategori, sifat atau ciri khas tertentu (Sunyoto,2011:6). Cotoh data kualitatif antara lain setuju, tidak setuju, tinggi, sedang, rendah, puas, tidak puas dan lain-lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan atau hasil pengisian kuisioner. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan adalah jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada karyawan PT KAI Daop 9 Jember melalui kuisioner dan wawancara

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut baik oleh pengumpul data primer atau pihak lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data administrasi PT KAI Daop 9 Jember, serta data-data lain yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Metode survei

Metode merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden. Survei dilakukan untuk memperoleh data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara kuesioner. Data yang diperoleh dari survei yang dilakukan adalah data yang menjelaskan tentang variabel penelitian, yaitu data yang berkaitan dengan motivasi, pelatihan, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan mengenai informasi yang dibutuhkan langsung kepada orang yang dianggap berkompentensi untuk memberikan keterangan. Tujuan dari wawancara adalah untuk memperoleh informasi tambahan tentang objek penelitian.

b. Metode studi pustaka

Metode studi pustaka dilakukan dengan menggunakan dokumentasi yang dimiliki oleh PT KAI daop 9 Jember. Beberapa data yang diperoleh diantaranya struktur organisasi, jumlah karyawan, karakteristik karyawan dan lain-lain.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Secara keseluruhan karyawan PT KAI Daop 9 jember berjumlah 1.016 personel. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT KAI Daop 9 jember pada bagian operasional, bagian jalan rel dan jembatan, bagian sinyal

telekomunikasi dan listrik serta bagian sarana. Jumlah populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7.1.

Tabel 3.1. Jumlah Populasi

No	Bagian	Jumlah Personil	
1	Operasional	Crew	84
		Operasi	95
		Stasiun	250
		Total	429
2	JalanreldanJembatan (JJ)	JJ Pusat	16
		Resor JJ	265
		Total	281
3	Sinyal, Telekomunikasi danListrik (Sintelis)	Sintelis Pusat	9
		Resor Sintelis	48
		Total	57
4	Sarana	Dipo	138
Total			905

Sumber : Divisi Sumber Daya Manuisa PT KAI Daop 9 Jember : 2014

3.4.2 Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Dalam metode *probability sampling* setiap anggota populasi memiliki probabilitas yang sama untuk dijadikan sebagai sampel (Suharyadi dan Purwanto, 2009:9). Teknik yang digunakan untuk menarik sampel dalam penelitian ini adalah *proporsionalstratified random sampling*, yaitu penarikan sampel yang dilakukan dengan membagi populasi kedalam kelompok atau strata, lalu dari masing-masing kelompok diambil sampel sesuai kebutuhan penelitian.

Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin. Dengan menggunakan rumus slovin, sample minimal dihitung dengan menentukan derajat keyakinan yang diinginkan. Derajat keyakinan yang diinginkan dalam penelitian ini adalah 5%, sehingga perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

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

$$n = \frac{905}{1 + 905(0,05)^2}$$

$$n = \frac{905}{3,2625}$$

$$n = 277,3946$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
 N = Jumlah populasi
 α = Tingkat kesalahan (5%)

Dari penghitungan yang telah dilakukan maka ditentukan jumlah sampel yang akan diteliti yaitu sebanyak 277 orang (dilakukan pembulatan keatas). Adapun jumlah sampel tiap strata dapat dilihat pada Tabel 7.2.

Tabel 3.2. Jumlah Sampel Tiap Strata

No	Bagian	JumlahSampel		Jumlah sample per strata
		JumlahPersonil	persentase	
1	Operasional	429	47,4%	131
2	Jalanrel dan Jembatan (JJ)	281	31%	86
3	Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik (Sintelis)	57	6,3%	17
4	Sarana	138	15,3%	43
Total		905		277

Sumber : Data diolah

3.5 Identifikasi Operasional Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel bebas (*independent variabel*)

Variabel bebas adalah variabel yang variasi nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain (Mustafa, 2009: 23). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah

motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), Budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4). Variabel-variabel tersebut adalah variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Variabel terikat (*dependent variabel*)

Variabel terikat adalah suatu variabel yang variasi nilainya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variasi nilai variabel lain (Mustafa, 2009:23). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Variabel tersebut merupakan variabel yang diduga dipengaruhi oleh variabel bebas.

c. Variabel antara (*intervening variabel*)

Variabel antara adalah variabel yang menjadi perantara pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel antara adalah kepuasan kerja (z).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu cara yang digunakan untuk mempermudah pengukuran variabel. Selain itu juga berfungsi sebagai batasan-batasan pada objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel akan dijelaskan sebagai berikut.

3.6.1 Variabel Bebas (X), terdiri dari:

- a. motivasi (X1), merupakan dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, untuk membuat karyawan semangat dalam berkerja. indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini adalah:
 - 1) *Motivator*, merupakan faktor yang mendorong motivasi karyawan meliputi:
 - a) pengakuan, merupakan pengakuan yang diterima karyawan dari atasan maupun rekan kerjanya
 - b) tanggung jawab, merupakan bagian dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan
 - c) karier merupakan posisi atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama masa kerja seseorang (Sunyoto, 2013:165) , meliputi:

- (1) peluang, merupakan peluang untuk meningkatkan karier diperusahaan
 - (2) pencapaian, merupakan kemampuan mencapai jenjang karier yang diharapkan oleh karyawan
 - (3) syarat, merupakan persyaratan yang dimiliki karyawan untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan..
- d) pekerjaan itu sendiri, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, meliputi:
- (1) kesesuaian, merupakan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat karyawan
 - (2) kebanggaan, merupakan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan
 - (3) resiko, merupakan tingkat resiko dari pekerjaan yang diketahui oleh karyawan
- 2) *Hygiene factors*, merupakan faktor yang dapat menghambat kepuasan dan kinerja karyawan meliputi:
- a) Gaji (Upah) merupakan faktor yang dapat menghambat kepuasan dan kinerja karyawan meliputi:
 - (1) Cara pembayaran, merupakan cara pembayaran atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan
 - (2) Cara penghitungan, merupakan cara penghitungan besar gaji yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukan
 - (3) Kesesuaian, merupakan kesesuaian gaji yang diterima dengan kinerja dan peraturan yang berlaku diperusahaan
 - b) Pengawasan, merupakan proses yang dilakukan untuk mengawasi kinerja karyawan.
 - c) Kebijakan administrasi, merupakan rangkaian peraturan administrasi yang menunjang pekerjaan karyawan
 - d) Kondisi dan kemudahan pekerjaan, merupakan kondisi tempat bekerja, lingkungan kerja dan kemudahan dalam melakukan pekerjaan

- e) Hubungan interpersonal, merupakan hubungan karyawan dengan karyawan lain, baik dalam bidang kerja yang sama ataupun pada bidang lain, termasuk hubungan dengan pimpinan langsung,
- b. pelatihan kerja (X2), merupakan proses yang dengan sengaja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkerja. indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah:
 - 1) pengembangan pengetahuan, merupakan pengembangan wawasan dan pengetahuan yang diperoleh oleh karyawan
 - 2) pengembangan keterampilan, merupakan kemampuan mengembangkan keterampilan dan keterampilan baru yang diperoleh karyawan
 - 3) pengembangan sikap, merupakan perkembangan sikap dan kepribadian yang diperoleh oleh karyawan
- c. budaya organisai (X3), merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan apa yang dirasakan, diyakini, dan jalani oleh organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini adalah:
 - 1) Integritas, merupakan konsistensi karyawan terhadap nilai-nilai dan kode etik yang berlaku didalam organisasi
 - 2) Profesional, merupakan kemampuan menguasai, menggunakan, megembangkan dan membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan
 - 3) Keselamatan, merupakan konsistensi dalam menjaga keselamatan kerja, mencegah terjadinya kecelakaan dan kerugian
 - 4) Inovasi, merupakan tindakan menumbuh kembangkan gagasan baru serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan
 - 5) Pelayanan prima, merupakan tindakan memberikan pelayanan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan
- d. kepemimpinan (X4), adalah :
 - 1) *Directive*
 - 2) *Supporttive*
 - 3) *Participative*
 - 4) *Prestatif*

3.6.2 Variabel *Intervening* (Z)

Merupakan kondisi senang atau tidak senang aryawan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah :

- a. Rekan kerja satu unit, merupakan rekan kerja dalam unit dan bidang yang sama
- b. Rekan kerja unit lain, merupakan rekan kerja yang berasal dari unit lain dalm satu perusahaan, baik yang berkaitan secara langsung maupun tidak
- c. Pimpinan langsung, merupakan pemimpin yang langsung menerima pertanggung jawaban atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, atau pemimpin yang berinteraksi secara langsung mengenai pekerjaan yang dilakuka karyawan
- d. Pekerjaan itu sendiri, merupakan berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- e. Imbalan dan insentif, merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan atas pekerjaan dan kinerja karyawan
- f. Kemajuan lembaga, merupakan tingkat pencapaian kinerja organisasi

3.6.3 Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, merupakan suatu proses yang menghasilkan pencapaian kerja. Dalam penelitian ini pencapaian kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Efektif, merupakan kemampuan kayawan untuk mencapai tujuan atau kinerja yang telah ditentukan
- b. Efisien, merupakan kemampuan mencapai tujuan dengan malakukan penghematan meliputi:
 - 1) Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan susatu pekerjaan lebih singkat
 - 2) Biaya yang dikeluarkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan lebih rendah

- c. Kualitas, merupakan nilai dari suatu pekerjaan yang dihasilkan karyawan meliputi
 - 1) Sesuai standar, yaitu sesuai dengan standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan
 - 2) Sesuai kebutuhan, yaitu sesuai dengan yang diutuhkan pelanggan atau konsumen
- d. Ketepatan waktu, merupakan kesesuaian pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan dengan jadwal yang telah ditentukan
- e. Produktivitas, merupakan peningkatan hasil yang dicapai oleh karyawan
- f. Keselamatan, merupakan tingkat keselamatan kerja yang dapat dijaga oleh setiap karyawan

3.7 Skala Pengukuran

Pengaruh variabel motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3), kepemimpinan (X4), variabel kepuasan kerja (z) dan variabel kinerja karyawan (Y) diukur menggunakan skala kategori (*category scale*). Skala kategori adalah suatu instrumen yang menyediakan alternatif jawaban untuk dipilih oleh responden (Mustafa, 2009:75). Skala kategori dapat digunakan untuk memperoleh data ordinal maupun nominal. Jawaban dalam skala kategori disusun sesuai dengan kebutuhan variabel yang akan dihitung.

Untuk mempermudah analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut diberi skor sebagai berikut menggunakan skala ordinal, jawaban diberi rentang nilai 1 – 5, dan jawaban dinilai berdasarkan kategori sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas, kategori sangat penting, penting, cukup penting, tidak penting, dan sangat tidak penting, kategori sangat mengerti, mengerti, cukup mengerti, tidak mengerti dan sangat tidak mengerti, kategori sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, tidak tinggi dan sangat tidak tinggi.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi data yang diperoleh. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnor test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Kriteria pengujian dilakukan dengan melihat nilai *kolmogrov-smirnor test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi $> 0,05$, maka data tersebut berdistribusi normal,
- b. Jika signifikansi $< 0,05$, maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji Instrumen

a. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabilitas kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas kuisioner diukur dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai alpha (α) 0,60 (cari literatur). Rumus dari uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut:

b. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*, dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan.

3.8.3 Analisis Jalur

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Penghitungan dilakukan dengan menggunakan program *SPSS*. Estimasi pengaruh variabel bebas baik secara langsung maupun tidak langsung akan dilakukan dalam

masing-masing jalur . signifikansi model terlihat dari koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur.

Struktur persamaan dalam analisis jalur :

$$Z = P_{ZX1} \cdot X1 + P_{ZX2} \cdot X2 + P_{ZX3} \cdot X3 + P_{ZX4} \cdot X4 + \varepsilon_2$$

$$Y = P_{YX1} \cdot X1 + P_{YX2} \cdot X2 + P_{YX3} \cdot X3 + P_{YX4} \cdot X4 + P_{YZ} \cdot Z + \varepsilon_3$$

Keterangan :

- X1 : motivasi
- X2 : pelatihan
- X3 : budaya organisasi
- X4 : kepemimpinan
- Z : kepuasan kerja
- Y : kinerja karyawan
- ε : error

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji *Multikolinearitas*

Beberapa teknik untuk mengenali *multikolinearitas* (Suharyadi dan Purwanto, 2009 : 231) :

- 1) Variabel bebas berpengaruh signifikan secara simultan, namun secara parsial pengaruhnya tidak signifikan.
- 2) Nilai koefisien determinasi (R^2) sangat besar, namun pengaruh variabel bebasnya tidak signifikan.
- 3) Nilai koefisien korelasi (r) ada yang lebih besar dari koefisien determinasinya (R^2).

b. Uji Heteroskedastitas

Beberapa teknik untuk mengenali heteroskedastitas (Suharyadi dan Purwanto, 2009:231) antara lain:

- 1) Metode grafik, menghubungkan antara Y dan e^2 , dimana apa bila hubungan antara Y dan e^2 tidak sistematis, seperti makin membesar atau mengecil seiring bertambahnya Y, maka tidak terjadi heteroskedastitas.

- 2) Uji korelasi *rank Spearman*, apabila nilai korelasi rank Spearman lebih besardari nilai t tabel maka tidak terjadi heteroskedastitas.

3.8.5 Uji Hipotesis

(2011:83):

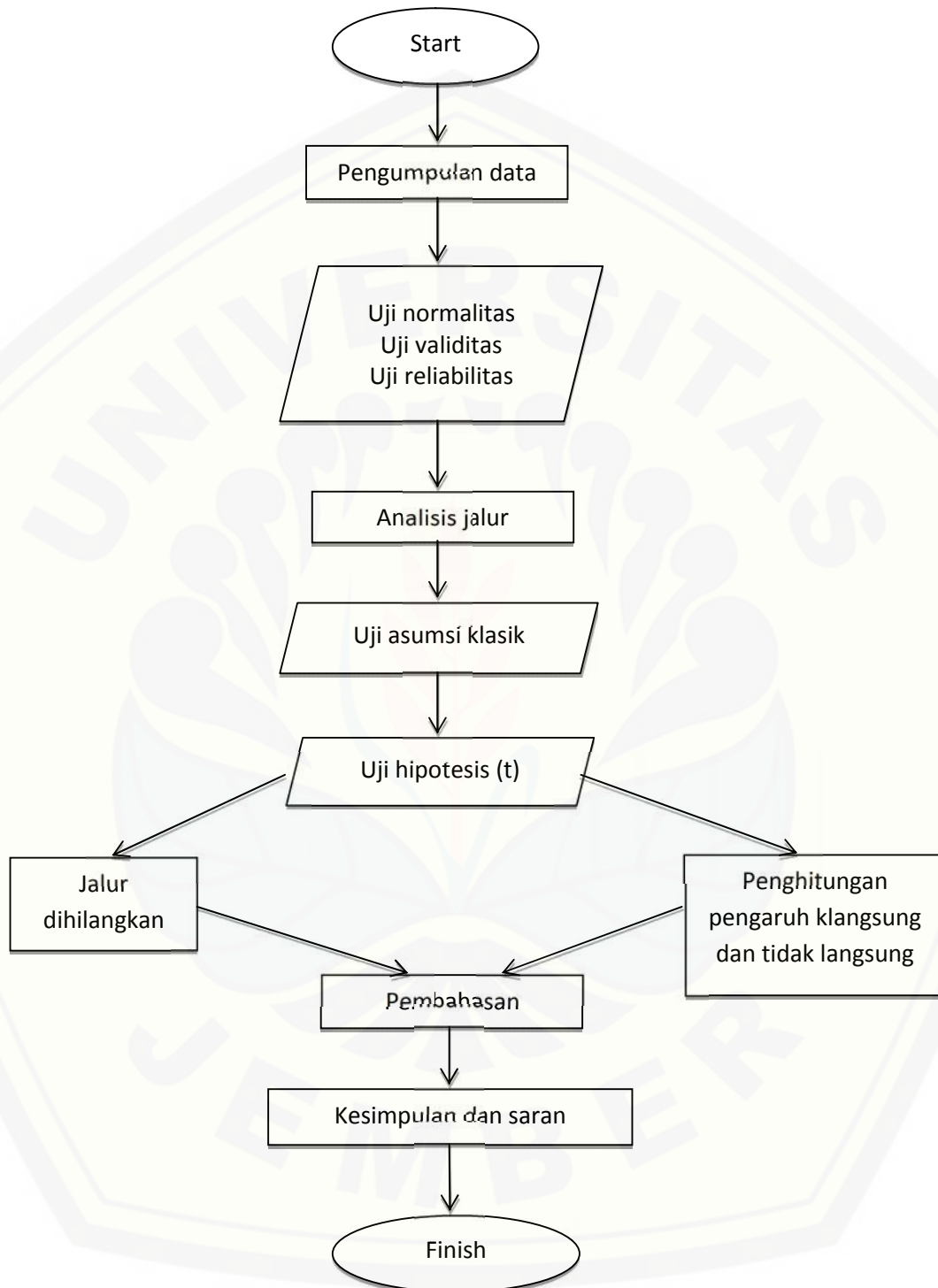
- a. Merumuskan hipotesis (hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1))
- b. Menentukan taraf nyata (probabilitas penolakan hipotesis)
- c. Melakukan uji t (t hitung), dengan rumus
- d. Menentukan daerah keputusan
- e. Menentukan keputusan
 - 1) H_0 diterima apabila $t_{hitung} < (\alpha/2 : n - k)$
 - 2) H_0 diterima apabila $t_{hitung} > (\alpha/2 : n - k)$

3.8.6 *Trimming Theory*

Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki model analisis jalur dengan cara menghilangkan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah – langkah pengujian analisis jalur dengan *trimming theory*:

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi dengan membuat diagram jalur secara lengkap dan menghitung koefisien regresi dari setiap jalur.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah (Sumber Diolah)

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

- a. Start merupakan persiapan penelitian
- b. Melakukan pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner
- c. Uji normalitas data, uji validitas dan reabilitas instrumen, jika data tidak normal, instrumen tidak reliabel dan valid maka kembali ke langkah sebelumnya, hingga data normal dan instrumen valid dan reliabel
- d. Setelah data valid maka di olah dengan analisis jalur
- e. Melakukan uji asumsi klasik pada model yang telah diperoleh
- f. Melakukan uji hipotesis t
- g. Jika variabel signifikan maka dilanjutkan dengan menghitung pengaruh baik langsung maupun tidak langsung
- h. Jika variabel tidak signifikan maka dilakukan penghilangan jalur (trimming theory)
- i. Setelah hasil diperoleh dilakukan pembahasan untuk menarik kesimpulan dan memberikan saran
- j. Stop menunjukkan penelitian telah selesai dilakukan.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT KAI

PT. Kereta Api Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara, yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa transportasi perkeretaapian. PT KAI merupakan penyedia, pengatur dan pengurus jasa angkutan kereta api yang ada di Indonesia. Sejarah PT KAI, dibagi menjadi tiga periode yaitu, masa kolonial, masa menjadi lembaga pelayanan publik dan masa sebagai perusahaan jasa.

Masa kolonial merupakan tahap awal kemunculan kereta api Indonesia. Hal tersebut ditandai dengan pembangunan jalan kereta api dari Desa kemijen menuju Desa Tanggung sepanjang 26 km pada tahun 1864. Pembangunan jalan kereta api pada masa itu diprakarsai oleh pihak swasta yaitu Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM). Selama masa 1864 – 1900 panjang jalan rel kereta mengalami pertumbuhan pesat hingga mencapai 3.338 Km. selain itu, pada masa ini pula dibangun jalan kereta api di Aceh (1874), Sumatra Utara (1886), Sumatera Barat (1891), Sumatra Selatan (1914) dan bahkan di Sulawesi (1922). Sampai tahun 1939, panjang jalan kereta api di Indonesia mencapai 6.811 km. pada tahun 1950, kurang lebih 901 km raib, hingga berkurang menjadi 5.910 km. diperkirakan jalan tersebut dibongkar pada masa pendudukan Jepang.

Setelah kemerdekaan Indonesia pada 17 Agustus 1945, para pegawai kereta api yang tergabung dalam AMKA (Angkatan Moeda Kereta Api), mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa tersebut terjadi pada tanggal 28 September 1945, yang kemudian diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia serta dibentuknya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Pada tahun 1963 pemerintah Republik Indonesia membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), Pada tahun 1971 PNKA diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). Dengan status sebagai Perusahaan Negara dan Perusahaan Jawatan, PT KAI beroperasi sebagai lembaga pelayan masyarakat dengan dana subsidi dari pemerintah.

Masa sebagai perusahaan jasa dimulai ketika PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA) pada tahun 1991. Dengan status barunya, PERUMKA berusaha memperoleh laba dari jasa yang disediakan. Oleh karena itu PERUMKA menawarkan tiga kelas layanan yaitu Eksekutif, Bisnis dan Ekonomi. Untuk menunjang bisnis perkeretaapian, pada tahun 1998, pemerintah mengubah bentuk PERUMKA menjadi PT Kereta Api (Persero) berdasarkan PP. No. 19 Th. 1998, Keppres No 39 Th 1999, sesuai dengan Akte Notaris Imas Fatimah. Untuk tetap menjalankan misinya sebagai organisasi pelayanan publik, pemerintah menyediakan dana *Public Service Organization* (PSO). Pada tahun 2010 PT Kereta Api (Persero) berubah menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan Instruksi Direksi No 16/OT.203/KA2010 hingga saat ini.

4.1.2 Visi dan Misi PT KAI

a. Visi

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang focus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholder*

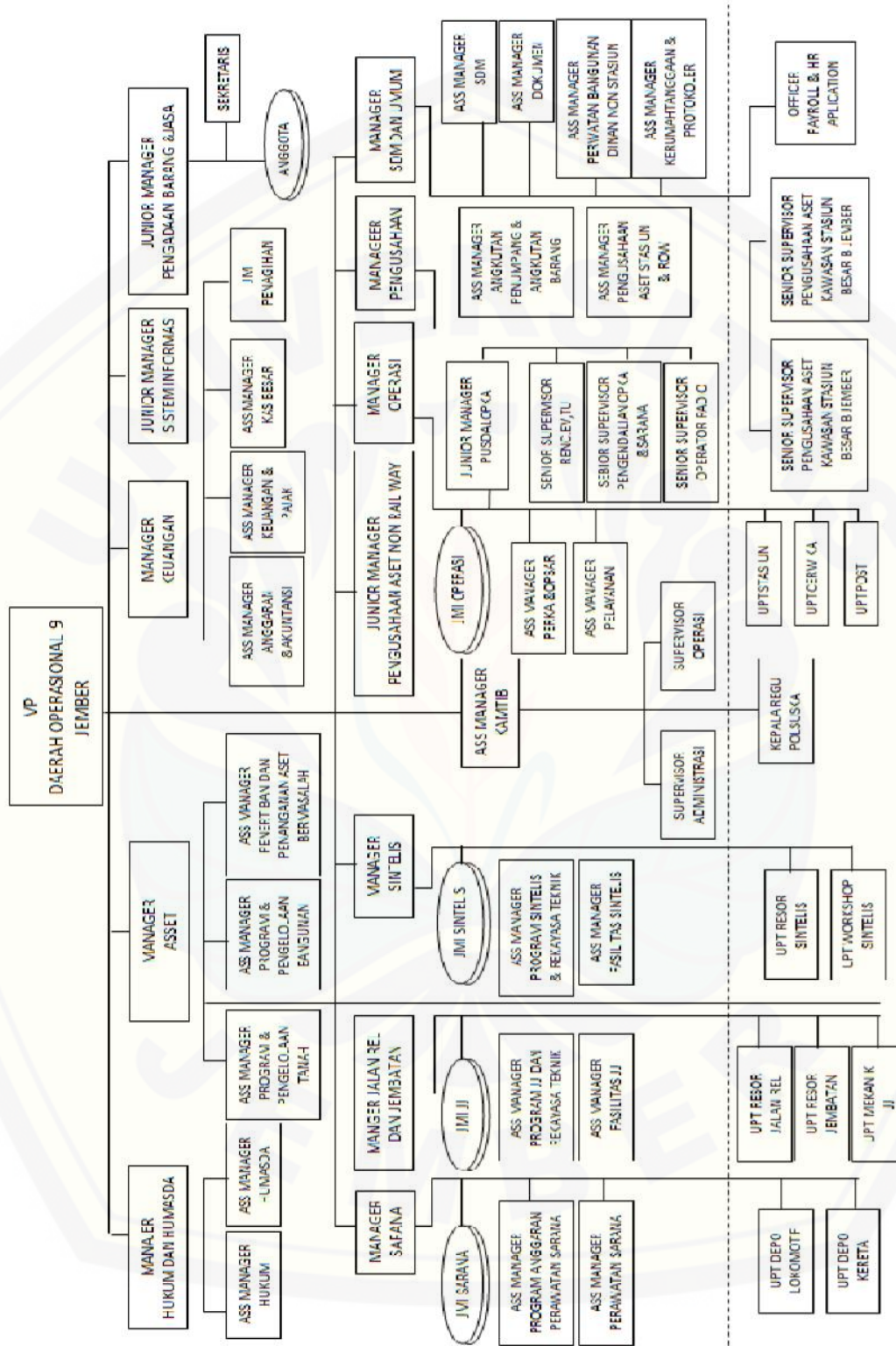
b. Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholder* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 Pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan dan Kenyamanan

4.1.3 Struktur Organisasi PT KAI Daop 9 Jember

Bentuk struktur organisasi PT KAI Daop 9 Jember adalah bentuk struktur organisasi garis dan staf. Dalam model ini bawahan hanya menerima perintah dari satu atasan, dan bertanggung jawab hanya terhadap atasannya tersebut. Selain itu, para atasan juga dibantu oleh staf khusus yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya.

Struktur organisasi PT KAI Daop 9 Jember, dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT KAI Daop 9 Jember (Sumber: PT KAI Daop 9 Jember)

PT KAI Daop 9 Jember, di pimpin oleh seorang *Vice President* , atau Kepala Daerah Operasional (Kadaop). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kadaop dibantu oleh para Manager dan Junior Manager. Daop 9 Jember memiliki 12 seksi, yang dipimpin oleh Manager, Junior Manager dan Asisten Manger. Seksi Hukum dan Humasda, Seksi SDM dan Umum, Seksi Keuangan, Seksi Sarana, seksi Jalan Rel dan Jembatan, Seksi Sinyal Telekomunikasi dan Listrik, Seksi Operasi, Seksi Pengusahaan dan Seksi Aset, masing-masing dipimpin oleh seorang Manager yang bertanggung jawab langsung kepada Kadaop. Untuk Seksi Sistem Informasi dan Seksi Pengadaan Barang dan Jasa, dipimpin oleh seorang Junior Manager yang juga langsung bertanggung jawab kepada Kadaop. Sedangkan untuk seksi Keamanan dan Ketertiban (Kamtib), dipimpin oleh seorang Asisten Manager, dan bertanggung jawab langsung kepada Kadaop.

4.1.4 Karyawan PT KAI Daop 9 Jember

Secara keseluruhan karyawan PT KAI Daop 9 Jember berjumlah 1001 orang. mereka tersebar kedalam 11 seksi. Distribusi karyawan PT KAI Daop 9 dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Distribusi Karywan PT KAI Daop 9 Jember

NO	Bagian / Seksi	Jumlah Karyawan
1	Hukum & Humasda	2
2	Aset	8
3	Keuangan	21
4	Sistem Informasi	3
5	Sarana	138
6	JJ	281
7	Sintelis	57
8	Keamanan dan Ketertiban	29
9	Pengusahaan	6
10	Operasi	429
11	SDM & Umum	26
12	<i>General Manager</i>	1
Total		1001

Sumber: PT KAI Daop 9 Jember; 2014

4.1.5 Seksi Sarana

Seksi Sarana dipimpin oleh seorang Manager sarana. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manager Sarana dibantu oleh 2 orang *Junior Manager Inspectorat* (JMI) dan 2 Asisten Manager. Selain itu, Manager Sarana Daop 9 Jember juga membawahi 2 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dipo Lok dan 1 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dipo Kereta. Berikut akan dijelaskan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian.

a. Manager Sarana

Manager Sarana memiliki Tugas Pokok dan Tanggung Jawab sebagai berikut:

1) Tugas Pokok

- a) Melaksanakan penyusunan program sarana siap operasi
- b) Melakukan pemeliharaan rutin, pengendalian, dan evaluasi kinerja sarana
- c) Menampung dan menganalisa keluhan pengguna jasa

2) Fungsi

- a) Perumusan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat di wilayah operasinya
- b) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas perawatan, pemeriksaan, dan penyiapan sarana secara berkelanjutan, pengelolaan resiko dan terjaminnya safety pada seksinya
- c) Penyusunan program penyiapan anggaran penyiapan sarana siap operasi perawatan rutin, pengendalian, dan evaluasi kinerja perawatan sarana Lok, KRD, Kereta dan Gerbong
- d) Penyusunan program penyiapan Lok dan KRD siap operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan Lok dan KRD

- e) Penyusunan program penyiapan Kereta dan Gerbong siap operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan Kereta dan Gerbong
 - f) Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis perawatansarana, administrasi teknis perawatan sarana, keuangan dan pergudangan untuk seluruh wilayah operasinya
 - g) Melaksanakan pembinaan teknis terhadap UPT Dipo Sarana yang berada dibawah Seksi Sarana di wilayah operasinya
 - h) Pendayagunaan, perawatan, dan perbaikan Lok dan KRD, Kereta dan Gerbong.
- b. *Junior Manager Inspectorat (JMI) Sarana*
Bertanggung jawab melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis sarana, administrasi teknis, administrasi keuangan dan pergudangan yang meliputi wilayahnya.
- c. *Asisten Manger Program Anggaran dan Perawatan Sarana*
Menyusun program anggaran penyiapan sarana siap operasi, perawatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja efektifitas/efisiensi anggaran perawatan sarana; Lok, KRD, Kereta, Gerbong dan Fasilitas.
- d. *Asisten Manger Perawatan Sarana*
Menyusun program penyiapan Sarana siap operasi, perawatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja perawatan Sarana, serta menganalisis keluhan pengguna jasa.
- e. *Kepala UPT Dipo Lok*
Pendayaagunaan dan pengendalian kualitas/pemeriksaan harian Lok dan KRD/E, perawatan dan perbaikan Lok dan KRD, pemeliharaan dan perbaikan NR, fasilitas mekanik dan elektrik, alat-alat kerja (*tools*), bangunan dipo, serta pelaksanaan administrasi Dipo Lok
- 1) *Kepala Ruas Administrasi*
Melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian, perencanaan diklat, keuangan dan umum Dipo Lok.

- 2) Kepala Ruas Perencanaan
Menyusun rencanan dan program perawatan Lok dan KRD, serta pengelolaan Persediaan suku cadang, BBM dan pelumas, serta data teknik.
- 3) Kepala Ruas Los
Melaksanakan perawatan, perbaikan Lok dan KRD secara baerkala (P1, P3, P6, P12), pengujian terhadap kualitas perawatan dan perbaikan Lok.
- 4) Kepala Ruas Quality Control
Pendayagunaan dan pengendalian kualitas/pemeriksaan harian Lok dan KRD, serta penyiapan Lok dan KRD dan *Trouble Shooter*.
- 5) Kepala Ruas Pemeliharaan NR, Fasilitas dan Bangunan
 - a) Pelaksanakan pemeliharaan, perbaikan, penyiapan, dan pengoperasian NR beserta fasilitas perlengkapannya sewaktu-waktu dibutuhkan untuk penanggulangan rinja
 - b) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas mekanik dan elektrik, dan alat kerja (*tools*) untuk mendukung kegiatan perawatan/perbaikan di Dipo, serta pemeliharaan dan perbaikan bangunan Dipo Lok.
- 6) Pengawas Urusan Sarana
 - a) Melaksanakan pengawasan, pemeriksaan lokomotif, kereta dan gerbong yang dioperasikan serta pengaturan dinasan PLKA, *Schowing* dan pegawai diwilayahnya
 - b) melaksanakan perawatan, perbaikan NR, beserta fasilitas pelengkapannya sewaktu-waktu dibutuhkan untuk penaggulangan rinja; pemeliharaan, perbaikan fasilitas mekanik dan elektrik serta alat-alat kerja (*tools*) dan bangunan diunit kerjanya.
- 7) Kepala Ruas Bubutan
Melaksanakan pekerjaan pembubutan roda lok dan KRD, Kereta dan Gerbong, serta pemeliharaan fasilitas mesin bubut

f. Kepala UPT Dipo Kereta

Melaksanakan perawatan dan perbaikan kereta, pendayagunaan dan pengendalian kualitas/pemeriksaan harian kereta dan gerbong, penyiapan kereta, mengatur dinas PLKA, *Runner Air Conditioner* (RAC), serta pelaksanaan administrasi di Dipo Kereta.

1) Kepala Ruas Administrasi

Melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian, perencanaan dilkat, keuangan dan umum Dipo Kereta.

2) Kepala Ruas Perencanaan

Menyusun rencana dan program perawatan Kereta, pengelolaan Persediaan suku cadang, BBM dan pelumas, serta data teknik.

3) Kepala Ruas Los

Melaksanakan perawatan, perbaikan Kereta secara berkala (P1, P3, P6, P12 dan perbaikan), pengujian terhadap kualitas perawatan dan perbaikan Kereta, serta pemeliharaan bangunan dan fasilitas kerja Dipo.

4) Kepala Ruas Luar

Melaksanakan pengaturan dinas PLKA, *Runner Air Conditioner* (RAC), pendayagunaan dan pengendalian/pengawasan kualitas perawatan berkala, perbaikan, pemeriksaan harian kereta, dan penyiapan kereta, serta mengatur dinas Schowing.

5) Kepala Ruas Elektrik

Melaksanakan perawatan dan perbaikan genset, instalasi listrik, dan AC kereta.

6) Pengawas Urusan Kereta

Melaksanakan pemeriksaan harian dan perbaikan kereta yang dioperasikan, serta mengatur dinas Schowing diwilayahnya.

4.1.6 Seksi Operasi

Seksi operasi, dipimpin oleh seorang Manager Operasi. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Manager Operasi dibantu oleh 3 *Junior Manager Inspectorat* (JMI), 1 Junior Manager (JM) dan 1 Asisten Manager. Berikut akan dijelaskan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian.

a. Manager Operasi

Manager operasi mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan oleh kantor pusat di wilayah daerah operasi 9 Jember
- 2) Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*Quality improvement*) pelayanan operasional KA secara berkelanjutan dan pengelolaan resiko di seksinya
- 3) Melaksanakan pemantuan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi di stasiun dan dalam kereta api, administrasi teknis operasional dan keuangan di seluruh UPT Stasiun, UPT Pelayanan Sarana Telekomunikasi, UPT Crew KA dan Pusat Pengendali Operasi operasi kereta api pada wilayah Daerah Operasional Jember
- 4) Melaksanakan pemantauan dan pengelolaan lokomotif, KRL, Kereta dan Gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaatan dan pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api, serta melaksanakan tata usaha telekomunikasi/telegram maklumat (TEM)
- 5) Melaksanakan pengendalian operasi kereta secara terpusat dan terpadu di wilayah Daerah Operasi 9 Jember
- 6) Melaksanakan pelayanan operasi sarana telekomunikasi dan pemberian informasi/telegram
- 7) Menjamin ketertiban dan kelancaran kegiatan operasi angkutan kereta api

- 8) Melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada dibawah seksi operasi di wilayah Daerah Operasi 9 Jember
 - 9) Melaksanakan perencanaan jumlah dan kualitas awak KA, mengalokasikan dan membina awak KA
- b. *Junior Manager Inspectorat (JMI)*
- 1) Inspector operasi
Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi dan pelayanan (kebersihan, keamanan dan ketertiban) di stasiun dan di dalam kereta api, administrasi teknis operasional di UPT Stasiun serta UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi
 - 2) Inspector Sarana
Melakukan pengawasan, pengendalian dan evaluasi terhadap perencanaan dinasan sarana (Lokomotif, KRD, Kereta dan Gerbong), dinasan crew KA serta kinerja operasi sarana dan crew KA
 - 3) Junior Manager Pusdalopka
Melaksanakan pengendalian: operasi kereta api, operasi sarana dan operasi prasarana secara terpusat dan terpadu di seluruh lintas wilayah daerah operasionalnya serta melaksanakan evaluasi terdapat perjalanan KA
- c. *Asistan Manager Operasi*
- 1) Assman Perka mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan dan pemantauan kereta dan gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaatan dan pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api, serta melaksanakan tata usaha telekomunikasi/telegram maklumat(TEM)
 - 2) Assman opsar, menyusun perencanaan dinasan sarana dan awak KA serta melaksanakan evaluasi dinasan sarana dan awak KA
 - 3) Assman pelayanan, merencanakan mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan pelayanan di stasiun dan diatas KA yang berkaitan dengan *hospytality* pada *frontliner* serta pelayanan kebersihan diwilayah stasiun,

kebersihan rangkaian kereta yang berangkat dari stasiun awal keberangkatan serta kebersihan di atas KA (*Train cleanliness*)

d. UPT Stasiun

Kepala stasiun, melaksanakan kegiatan operasi angkutan kereta api, menjamin keselamatan, ketertiban dan kelancaran dalam kegiatan operasi angkutan kereta api; menjamin ketertiban dan kelancaran persediaan, penjualan karcis dan administrasinya, menjamin keamanan dan ketertiban stasiun; menjamin kemudahan, kenyamanan, kebersihan, keindahan dan kejelasan informasi kepada pengguna jasa angkutan kereta api; menjamin kebersihan stasiun dan kebersihan rangkaian kereta yang berangkat dari stasiunnya; mengkoordinasikan seluruh kegiatan UPT dilingkungan stasiun.

e. UPT Crew KA

UPT Crew KA dipimpin oleh seorang Kepala UPT Crew KA. Mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab merencanakan jumlah dan kualitas awak KA (Masinis/Asisten Masinis dan Kondektur), mengalokasikan dan membina awak KA, pelaksanaan administrasi UPT Crew KA serta membuat laporan manajemen kepada atasan langsung

1) Asisten urusan Masinis/Asisten Masinis

Mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab merencanakan, mengatur dan menyiapkan dinas Masinis/Asisten Masinis, melaksanakan administrasi keuangan 9.43, serta membuat penilaian kinerja Masinis/Asisten Masinis

2) Asisten urusan Kondektur

Mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab merencanakan, mengatur dan menyiapkan dinas Kondektur, melaksanakan administrasi keuangan 9.43, serta membuat penilaian kinerja Kondektur

4.1.7 Seksi Jalan Rel dan Jembatan (JJ)

Seksi JJ dipimpin oleh seorang Manager JJ. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Manager JJ dibantu oleh 2 orang *Junior Manager Inspectorat*

(JMI) dan 2 Asisten Manager. Selain itu, Manager Sarana Daop 9 Jember juga membawahi 2 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Resor Jembatan, 1 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Mekanik JJ, dan 9 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Resor Jalan dan Rel. Berikut akan dijelaskan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian.

a. Manager JJ

Merumuskan, menyusun dan melaksanakan program pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan, serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan dan pengoperasian fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel (MPJR) dan jembatan diseluruh wilayah daerah operasi.

b. *Junior Manager Inspectorat* (JMI)

Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan.

c. Asisten Manager JJ dan Rekayasa Teknik

- 1) Melaksanakan penyusunan dan pengendalian program anggaran serta evaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan.
- 2) Melaksanakan penyusunan perencanaan teknik pemeliharaan dan kelaikan jalan rel dan sepur simpang dan jembatan.

d. Asisten Manager Fasilitas JJ

Melaksanakan penyusunan, perencanaan, perawatan dan pengoperasian mesin berat dan ringan fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan serta evaluasi pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan.

e. UPT Resor Jembatan

- 1) Kepala Administrasi Teknik (KAT), melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan serta menjamin kelaikan jembatan di wilayah kerjanya serta secara rutin membuat perencanaan dan evaluasi administrasi biaya pekerjaan dan pegawai.
- 2) Kepala Satuan Kerja (Kasatker) / *Flying Gang*, melakukan pemeliharaan jembatan kereta api beserta komponen pendukung dan perlengkapannya,

sehingga tiap-tiap bagiannya dapat dengan aman dilalui dengan kecepatan puncak yang telah ditentukan.

f. UPT Resor Jalan Rel

Melaksanakan program pemeliharaan dan perbaikan serta menjamin kelaikan jalan rel dan sepur simpang dan jembatan di wilayah kerjanya.

1) Kepala Resor Jalan Rel

- a) Bertanggung jawab langsung atas keamanan, kenyamanan dan kecepatan KA sesuai yang ditentukan di lintas pada wilayahnya
- b) Bertanggung jawab atas kondisi konstruksi jalan rel (tubuh ban, balas, bantalan, alat penambat, dan rel serta saluran-saluran pembuangan air) dengan melakukan kegiatan pemeliharaan
- c) Bertanggung jawab atas ketersediaan, penjagaan dan pemeliharaan alat kerja dan material jalan rel
- d) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas, pengetahuan, keselamatan, ketenangan kerja, dan ketaatan bawahannya sesuai dengan peraturan dan instruksi yang telah diberikan
- e) Bertugas menyaksikan sendiri kondisi jalan rel dengan kereta api, berlori, atau berjalan kaki secara teratur dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Setiap hari harus mengunjungi wilayahnya dengan berjalan kaki, berlori, lokrit atau bordesrit
 - (2) Berjalan kaki sekurang-kurangnya tiga kali dalam 1 bulan menempuh seluruh wilayahnya
 - (3) Melaksanakan lokrit/bordesrit sekurang-kurangnya satu kali dalam satu minggu menyaksikan sendiri kondisi jalan rel diseluruh wilayahnya
 - (4) Menjalankan lori untuk memeriksa kondisi jalan rel diseluruh wilayahnya, sekurang-kurangnya satu kali dalam satu bulan

- f) Bertugas merencanakan pemeliharaan berdasarkan siklus dan kerusakan serta mengusulkan ke manager jalan rel dan jembatan untuk kegiatan pemeliharaan dan perbaikan
- g) Bertugas merencanakan dan melaksanakan persiapan lahan serta mengawal pelaksanaan, mengecek hasil pemecokan dengan MTT di wilayahnya sesuai dengan SOP yang berlaku
- h) Bertugas memeriksa kualitas kegiatan pemeliharaan yang dilakukan oleh pegawai dibawahnya dan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan yang dilakukan oleh pihak III
- i) Bertugas mengamati dan memeriksa pelaksanaan tugas juru periksa jalur KA dan Penjaga jalan Perlintasan pada waktu pagi/malam hari sekurang-kurangnya dua kali dalam satu bulan
- j) Bertugas memeriksa pekerjaan pegawai-pegawai pemeliharaan pada waktu-waktu tak tentu (SIDAK)
- k) Bertugas melakukan pembinaan, pengarahan yang mengenai pelaksanaan tugas-tugas pegawai pemeliharaan dibawahnya sekurang-kurangnya sebulan sekali
- l) Bertugas meneruskan, menerjemahkan dan menjabarkan instruksi-instruksi dari atasannya kepada pegawai dibawahnya serta mengecek relalisasi pelaksanaannya
- m) Bertugas melaksanakan tugas-tugas administrasi dikantor yang pelaksanaannya dibantu oleh KAT, membuat laporan ke manager jalan rel dan jembatan mengenai kegiatan pemeliharaan di wilayahnya setiap bulan
- n) Berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mengembangkan kemajuan wilayahnya
- o) Melakukan kerja sama dengan unit-unit kerja lain untuk kelancaran pelaksanaan tugasnya

- 2) Kepala Administrasi Teknik (KAT)
Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan serta menjamin kelaikan jalan rel dan sepur simpang diwilayah kerjanya serta secara rutin membuar perencanaan dan evaluasi administrasi biaya pekerjaan dan pegawai.
- 3) Kepala Satuan Kerja (Kasatker) / *Flying Gang*
Melakukan pemeliharaan jalan kereta api beserta komponen pendukung dan perlengkapannya, sehingga tiap-tiap bagiannya dapat dengan aman dilalui dengan kecepatan puncak yang telah ditentukan.
- 4) Juru Periksa Jalan (JPJ)
Memeriksa/mengamati lintas jalan rel di daerahnya dalam waktu yang telah ditentukan pada buku jadwal yang telah dibuat oleh UPT Resor Jalan Rel.
- 5) Penjaga Pintu Perlintasan (PJL)
Menutup dan membuka serta menjaga pintu perlintasan sebelum/sesudah KA lewat di jalan perlintasan tersebut.
- 6) Juru Periksa Terowongan (JPWT)
Memeriksa/mengamati terowongan lintas jalan rel di daerahnya dalam waktu yang telah ditentukan pada buku jadwal yang telah dibuat oleh UPT Resor jalan rel.

g. UPT Mekanik JJ

Melaksanakan program perawatan, perbaikan dan pengoperasian asset fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel dan jembatan serta melaksanakan administrasi dan pergudangan.

- 1) Kepala Operator MPJR
Melaksanakan dan mengendalikan pengoperasian MPJR yang beroperasi di wilayah Daop serta melaksanakan pemantauan pada saat asset MPJR Daop beroperasi di Daop lain.

4.1.8 Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik (Sintelis)

Seksi Sintelis, dipimpin oleh seorang Manager Sintelis. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Manager Operasi dibantu oleh 2 *Junior Manager Inspectorat* (JMI) dan 2 Asisten Manager. Berikut akan dijelaskan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian.

a. Manager Sintelis

Merumuskan, menyusun program dan mengevaluasi pelaksanaan program, pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA.

b. Junior Manager Inspectorat (JMI)

1) Inspector 9.A Jember

Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA di wilayah kerjanya yang meliputi wilayah kerja UPT Resor Sintelis 9.1 Probolinggo, UPT Resor Sintelis 9.2 Klakah, UPT Resor Sintelis 9.3 Jember, dan UPT Workshop Sintelis Jember

2) Inspector 9.B Banyuwangi

Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA di wilayah kerjanya yang meliputi wilayah kerja UPT Resor Sintelis 9.4 Kalisat, UPT Resor Sintelis 9.5 Kalibaru dan UPT Resor Sintelis 9.6 Banyuwangi baru

c. Asistan Manager Program dan Rekayasa Sintelis

1) Melaksanakan penyusunan dan pengendalian program anggaran kegiatan perawatan/pemeliharaan instalasi/perawatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA, tertib administrasi tata usaha, kepegawaian dan keuangan

2) Melaksanakan evaluasi terhadap program kerja perawatan rutin, relisasi anggaran perawatan dan kinerja perawatan/pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA

- 3) Melaksanakan pengelolaan data aset perawatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA, mendokumentasi dan mendistribusikan regulasi, peraturan dan pemberian informasi
- d. Asistan Manager Fasilitas Sintelis
- 1) Melaksanakan penyusunan program kerja, perencanaan teknis dan jadwal kegiatan perawatan, pemeliharaan instalasi/peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
 - 2) Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian perbaikan instalasi/peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
 - 3) Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian terhadap suku cadang peralatan serta fasilitas alat kerja perawatan/pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
- e. UPT Resor Sintelis
- UPT Resor Sintelis dipimpin oleh seorang kepala resor sintelis setingkat senior supervisor, mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan perawatan dan menjamin kelaikan instalasi/peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA dalam wilayah kerjanya
- 1) Kepala Resor Sintelis
 - a) Merencanakan program kerja perawatan termasuk kebutuhan suku cadang dan alat kerja
 - b) Melaksanakan program perawatan dan perbaikan peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
 - c) Menjaga keandalan peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
 - d) Menjaga kondisi aset peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA
 - e) Pelaporan tentang kondisi dan kinerja peralatan
 - f) Pelaporan yang bersifat insidental
 - g) Penjagaan suku cadang

- h) Penjagaan alat kerja
- i) Melakukan pembinaan teknis dan SDM
- 2) Kaur perawatan Preventif
Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan penanganan gangguan peralatan, mengelola data aset, dokumentasi teknis dan manual pemeliharaan, membuat laporan kondisi dan kinerja peralatan, suku cadang dan alat kerja serta laporan SDM, memimpin perawatan yang bersifat periodik/preventif.
- 3) Kaur Perawatan Perbaikan
Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan perawatan kusus diluar perawatan berkala/periodik TABLO, dan peralatan tertentu termasuk penanganan gangguan dan kegiatan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin keandalan dan kelaikan peralatan khusus, suku cadang dan alat kerja serta laporan SDM, memimpin perawatan yang bersifat perbaikan.
- f. UPT Workshop Sintelis
UPT Workshop Sintelis Jember dipimpin oleh seorang kepala workshop sintelis setingkat assistant amanager, mempunyai tugas dan tanggung jawab:
 - 1) Menyusun program kerja perbaikan dan rekayasa peralatan serta kebutuhan komponen dan alat kerja, melakukan analisis gangguan peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA, melakukan perbaikan terhadap komponen peralatan yang mengalami kerusakan, mengelola dan mendata suku cadang yang rusak, melakukan rekayasa teknik terhadap komponen-komponen peralatan serta mengelola dan mendistribusikan hasil perbaikan dan rekayasa.
 - 2) Kaur perbaikan setingkat senior supervisor, melaksanakan perbaikan modul dan peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas operasi KA serta membuat laporan hasil perbaikan.
 - 3) Kaur Rekayasa Perawatan, melaksanakan analisis gangguan peralatan dan rekayasa peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik umum untuk fasilitas

operasi KA untuk mendukung kebutuhan perawatan serta membuat laporan analisis dan hasil rekayasa peralatan.,

4.1.9 Hari Kerja dan Jam Kerja Karyawan

- a. Waktu Kerja terdiri dari:
 - 1) Waktu Kerja Biasa (Normal)
 - 2) Waktu Kerja Bergilir (Shift)
 - 3) Waktu Kerja Dinasan (Ikhtisar Jam Kerja)
 - 4) Waktu Kerja Lembur
- b. Hari Kerja Dan Waktu Kerja Biasa, ditentukan atas dasar jumlah jam kerja, tidak melebihi 8 (delapan) jam sehari untuk 5 (lima) hari kerja dan tidak melebihi 7 jam sehari untuk 6 (enam) hari kerja serta 40 (empat puluh) jam seminggu
- c. Waktu Kerja Biasa untuk 5 (lima) hari kerja:
 - 1) Hari Kerja : Senin s.d Jum'at
 - 2) Hari Libur : Sabtu Dan Minggu
 - 3) Jam Kerja Senin S.D Kamis : 07.45 – 16.45 (Waktu Setempat)
 - 4) Jam Kerja Jum'at : 07.45 – 16.30 (Waktu Setempat)
 - 5) Jam Istirahat selama 1 (satu) jam
- d. Waktu Kerja Biasa untuk 6 hari kerja:
 - 1) Hari Kerja : Senin s.d Sabtu
 - 2) Hari Libur : Minggu
 - 3) Jam Kerja Senin S.D Kamis : 07.15 – 14.00 (Waktu Setempat)
 - 4) Jam Kerja Jum'at : 07.15 – 11.00 (Waktu Setempat)
 - 5) Jam Kerja Sabtu : 07.15 – 13.00 (Waktu Setempat)
 - 6) Jam Istirahat sesuai peraturan perundang-undangan
- e. Waktu Kerja Bergilir (Sift):
 - 1) Shift I : 8 jam sehari dan 40 jam seminggu
 - 2) Shift II : 8 jam sehari dan 40 jam seminggu
 - 3) Shift II : 8 jam sehari dan 40 jam seminggu

f. Waktu Kerja Dinasan:

Waktu Kerja Dinasan diberlakukan kepada pekerja yang pekerjaannya diatur berdasarkan Tabel Dinasan (Ikhtisar Jam Kerja).

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik merupakan ciri khas yang melekat dalam diri setiap individu dan membedakannya dari individu yang lain. Perbedaan karakter tiap individu bisa menyebabkan tingkat pencapaian kinerja yang berbeda pula. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh dari karyawan PT KAI Daop 9 Jember terhadap 277 responden, namun hanya 267 data saja yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Berdasarkan data yang terkumpul diketahui karakteristik mereka berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja. Hasil penelitian tersebut dijelaskan sebagai berikut

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan PT KAI Daop 9 Jember terdiri dari karyawan laki-laki dan perempuan. Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekwensi	Persentase (%)
Laki – laki	263	98,5
Perempuan	4	1,5
Jumlah	267	100

Sumber : PT KAI Daop 9 Jember (data diolah;2014)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 263 orang atau 98,5%. Untuk responden perempuan, terdapat 4 responden atau 1,5%. Hal tersebut menunjukkan pada tingkat pelaksana di PT KAI Daop 9 Jember lebih didominasi oleh laki-laki. Jumlah karyawan laki-laki yang lebih besar dari pada perempuan disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya

tuntutan dari pekerjaan itu sendiri dan minat dari para karyawan. Beberapa jenis pekerjaan yang dilakukan di PT KAI lebih banyak dikerjakan oleh laki-laki. Contohnya adalah pekerjaan pemeliharaan kereta dan lokomotif, pemeliharaan sinyal, pemeliharaan rel dan jembatan, masinis dan kondektur serta pemimpin perjalanan kereta api. Jenis-jenis pekerjaan tersebut lebih banyak diminati oleh laki-laki daripada oleh perempuan.

Pada dasarnya PT KAI membuka peluang bagi laki-laki dan perempuan untuk untuk berkarir di perusahaan. Meski sebagian besar karyawan perempuan di PT KAI menempati posisi administratif namun ada beberapa orang yang perempuan yang telah menjadi kondektur bahkan menjabat sebagai kepala stasiun. Jumlah karyawan laki-laki yang lebih besar juga disebabkan kebutuhan perusahaan yang lebih banyak membutuhkan karyawan laki-laki. Sebagai contoh untuk posisi masinis dan asisten masinis harus di isi oleh karyawan yang nerjenis kelamin laki-laki.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui para responden memiliki usia yang bervariasi. Untuk memudahkan dalam analisis data, data tersebut dikelompokkan kedalam 5 rentang usia. Data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3. Usia Responden

Usia	Frekwensi	Persentase (%)
< 21	9	3,37
21 – 30	166	62,17
31 – 40	48	17,98
41 – 50	36	13,48
> 50	5	1,87
Tidak teridentifikasi	3	1,12
Jumlah	267	100

Sumber : PT KAI Daop 9 Jember (data diolah;2014)

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa terdapat 3,37% karyawan yang berusia dibawah 21 tahun, 62,17% berusia antara 21 – 30 tahun, 17,98% berusia 31 –

40 tahun, 13,48% berusia antara 41 – 50 tahun, dan 1,87% berusia lebih dari 50 tahun, sedangkan 1,12% lainnya tidak teridentifikasi. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa sebagian besar karyawan berusia antara 20 – 30 tahun. Secara psikologis dalam rentang usia tersebut seseorang akan cenderung lebih dinamis dalam melakukan pekerjaan. Mereka memiliki semangat dan energi yang lebih besar karena secara fisikpun, mereka masih lebuah kuat. Mengingat pekerjaan yang dilakukan lebih banyak di lintasan, maaka hal tersebut akan sangat membantu dalam mencapai kinerja yang optimal.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 267 responden diperoleh karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terhair yang mereka peroleh. Adapun deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan terhair yang mereka peroleh dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekwensi	Persentase (%)
SD	6	2,2
SMP	5	1,9
SMA/SMK	233	87,3
D3	1	0,4
S1	13	4,9
S2	2	0,7
Tidak teridentifikasi	7	2,6
Jumlah	267	100

Sumber : PT KAI Daop 9 Jember (data diolah;2014)

Berdasarkan Tabel 4.4, diketahui bahwa 2,2% responden berpendidikan SD, 1,9% berpendidikan SMP, 87,3% berpendidikan SMA/SMK, 0,4% berpendidikan D3, 4,9% berpendidikan S1, dan 0,7% berpendidikan S2. Saat ini tingkat pendidikan terahir yang dibutuhkan pada rekrutmen di PT KAI minimal adalah SMA dan sederajat. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan para karyawan yang direkrut telah memilki dasar pengetahuan yang sesuai ddengan budang kerja yang diminati. Untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, PT KAI memiliki balai pelatihan tersendiri untuk para karyawannya. Dengan begitu, meskipun mayoritas karyawan hanya

memiliki ijazah SMA dan sederajat mereka tetap memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan bidang kerja yang mereka miliki.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui para responden memiliki jabatan atau golongan yang relatif homogen. Data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.5. Jabatan Responden

Jabatan	Frekwensi	Persentase
Pelaksana	243	91,0
Supervisor	15	5,6
Tidak teridentifikasi	9	3,4
Jumlah	267	100

Sumber : PT KAI Daop 9 Jember (data diolah;2014)

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa 91% responden berasal dari golongan pelaksana. Hal tersebut dikarenakan peneliti menyesuaikan responden penelitian dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian yang telah dilakukan, beberapa karyawan ada yang memiliki rangkap jabatan. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya manusia dan hanya diberlakukan pada unit pelaksana teknis tertentu saja, yaitu stasiun kelas 3 atau stasiun kecil dan stasiun mati. Stasiun kecil merupakan stasiun yang frekwensi perjalanan kereta api yang berangkat dan berhenti di stasiun tersebut rendah, serta dengan jumlah penumpang dan pendapatan yang kecil. pada stasiun seperti itu biasanya kepala setasiun juga merangkap sebagai pemimpin perjalanan kereta api bahkan cleaning service.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui para responden memiliki masa kerja yang bervariasi. Untuk memudahkan dalam analisis data, data tersebut

dikelompokkan kedalam 4 rentang masa kerja. Data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekwensi	Persentase
1 – 10	196	73,41
11 – 20	47	17,60
21 – 30	7	2,62
➤ 31	3	1,12
Tidak teridentifikasi	14	5,24
Jumlah	267	100

Sumber : PT KAI Daop 9 Jember (data diolah;2014)

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa 73,41% responden memiliki masa kerja 1-10 tahun, 17,60% memiliki masa kerja 11-20 tahun, 2,62% memiliki masa kerja 21-30 tahun dan 1,12% lebih dari 30 tahun. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah karyawan baru diperusahaan.

4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif hasil penelitian, dapat digunakan sebagai pendukung dalam menganalisis data hasil penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat 4 variabel bebas, 1 variabel *intervening* dan 1 variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini antara lain adalah motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Distribusi jawaban responden terhadap indikator variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Berdasarkan Tabel 4.7, dari aspek motivator dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden memperoleh pengakuan yang cukup (49,4%) dan tinggi (43,1%) dari rekan kerja dan atasannya. Untuk tanggung jawab yang dimiliki terhadap pekerjaan para responden merasa tinggi (52,1%) dan sangat tinggi (32,3%). Peluang untuk berkarir di perusahaan terlihat cukup (46,8%). Namun untuk mencapai jenjang karir yang diinginkan dan persyaratan yang dimiliki oleh karyawan untuk naik jabatan 3,1% dan 7,2% karyawan yang merasa sangat rendah dan rendah, namun sebagian besar (58,8%) merasa cukup. 85,1% karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya

sesuai dengan minat dan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu, 76,4 % karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka miliki. Terkait dengan resiko yang karyawan pahami dari pekerjaan mereka adalah sebesar 68,8 % memiliki pemahaman tinggi dan sangat tinggi.

Tabel 4.7. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
x1.1	0	0	2	0,7	132	49,4	115	43,1	18	6,7	267
x1.2	0	0	0	0	42	15,7	139	52,1	86	32,2	267
x1.3	0	0	13	4,9	125	46,8	91	34,1	36	13,5	265
x1.4	4	1,5	5	1,9	157	58,8	83	31,1	18	6,7	267
x1.5	4	1,5	18	6,7	157	58,8	73	27,3	15	5,6	267
x1.6	0	0	1	0,4	120	44,9	109	40,8	35	13,1	265
x1.7	0	0	2	0,7	61	22,8	114	42,7	90	33,7	267
x1.8	0	0	4	1,5	77	28,8	105	39,3	79	29,6	265
x1.9	0	0	2	0,7	114	42,7	117	43,8	34	12,7	267
x1.10	0	0	10	3,7	171	64	82	30,7	4	1,5	267
x1.11	1	0,4	4	1,5	130	48,7	100	37,5	32	12	267
x1.12	0	0	1	0,4	61	22,8	121	45,3	84	31,5	267
x1.13	3	1,1	4	1,5	157	58,8	81	30,3	22	8,2	267
x1.14	0	0	5	1,9	139	52,1	101	37,8	22	8,2	267
x1.15	0	0	4	1,5	75	28,1	114	42,7	73	27,3	266

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Dari aspek *higieny factor* kesesuaian pembayaran gaji yang diterima 86,5 % karyawan merasa cukup dan tinggi. Kesesuaian pembayaran gaji meliputi pengetahuan penghitungan gaji cukup (64%) dan kesesuaian dengan kinerja dan peraturan cukup(48,7%). Untuk sistem pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab cukup (22,8%), tinggi (45,3%) dan sangat tinggi (31,5%). Kemudahan kebijakan administrasi perusahaan 91,1% menilai cukup dan tinggi. Jaminan kemudahan melakukan pekerjaan dinilai cukup (52,1%) dan hubungan dengan karyawan lain sebagian besar merasa tinggi (42,7%).

Berdasarkan hasil jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa motivasi para karyawan PT KAI Daop 9 Jember tergolong tinggi. Secara umum para responden mengungkapkan bahwa mereka memiliki motivasi yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka. Selain itu faktor motivasi yang berasal dari eksternal diri mereka juga telah dirasa cukup. Dengan tingkat motivasi yang cukup dan cenderung tinggi, para karyawan diharapkan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Selain itu motivasi tersebut juga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Distribusi jawaban responden terhadap indikator variabel pelatihan kerja, dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan Kerja

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
x2.1	2	0,7	0	0	35	13,1	141	52,8	89	33,3	267
x2.2	2	0,7	0	0	44	16,5	151	56,6	70	26,2	267
x2.3	0	0	2	0,7	40	15	147	55,1	78	29,2	267

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat dilihat bahwa sebanyak 52% dari responden menyatakan bahwa tambahan wawasan dan pengetahuan dalam pelatihan merupakan hal yang penting. Mengembangkan keterampilan dan memperoleh keterampilan baru, direspon tinggi oleh 56,6 responden. Sedangkan untuk memperoleh pengetahuan dalam mengembangkan sikap dan kepribadian direspon tinggi oleh 55,1% responden.

Berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh responden, dapat diketahui bahwa para karyawan memiliki tingkat keingintahuan yang tinggi terhadap hal-hal baru yang ada pada bidang kerja mereka. Selanjutnya, untuk distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa 56,6% responden mengerti tentang budaya untuk bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi. 50,6% responden mengerti tentang budaya untuk selalu memiliki pemahaman dan

keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan kode etik perusahaan serta secara konsisten bertindak sesuai dengan kebijakan dan kode etik tersebut. Tanggapan responden terhadap budaya untuk memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan sebesar 53,9% tinggi. 47,9% responden mengerti tentang budaya organisasi untuk mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

Tabel 4.9. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
x3.1	0	0	5	1,9	69	25,8	151	56,6	42	15,7	267
x3.2	0	0	9	3,4	89	33,3	135	50,6	34	12,7	267
x3.3	0	0	0	0	84	31,5	144	53,9	39	14,6	267
x3.4	0	0	1	0,4	99	37,1	128	47,9	39	14,6	267
x3.5	0	0	6	2,2	82	30,7	120	44,9	59	22,1	267
x3.6	0	0	0	0	63	23,6	120	44,9	84	31,5	267
x3.7	0	0	1	0,4	109	40,8	126	47,2	31	11,6	267
x3.8	0	0	1	0,4	88	33	125	46,8	50	18,7	264
x3.9	0	0	1	0,4	71	26,6	135	50,6	60	22,5	267
x3.10	0	0	0	0	38	14,2	124	46,4	105	39,3	267
x3.11	0	0	2	0,7	64	24	112	41,9	89	33,3	267

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Sebanyak 44,9% responden mengerti budaya untuk bersifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan serta menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kecelakaan serta menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kecelakaan. 47,2% responden mengerti tentang budaya untuk selalu menumbuhkan kembangkan gagasan baru dan 46,8% responden mengerti budaya untuk melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan. Budaya untuk menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* ditanggapi mengerti oleh 50,6% responden. 46,4% responden mengerti budaya untuk memberikan pelayanan yang

terbaik sesuai dengan standart mutu yang memuaskan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan. 41,9% responden mengerti dan 33,3% sangat mengerti untuk memberikan pelayanan dengan memenuhi unsur 6A yaitu, *Ability* (kemampuan), *Attitude* (sikap), *Appearance* (penampilan), *Action* (tindakan), dan *Accountability* (tanggung jawab).

Berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh respondendapat diketahui bahwa budaya organisasi yang ada di PT KAI Daop 9 Jember relatif tinggi. Hal tersebut menunjukkan karyawan memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh dewn direksi PT KAI. Penerimaan karyawan terhadap budaya baru mengindikasikan bahwa mereka bersedia untuk turut menerapkan budaya tersebut dalam lingkungan kerja. Selain itu tingkat pemahaman yang tinggi para karyawan. Dengan memahami budaya perusahaan karyawan akan lebih mudah untuk patuh dan berpedoman pada sistem nilai yang berlaku diperusahaan. Dengan demikian kinerja dan kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat terus meningkat dari waktu kewaktu, Untuk distribusi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
x4.1	0	0	0	0	117	43,8	110	41,2	40	15	267
x4.2	0	0	3	1,1	101	37,8	131	49,1	32	12	267
x4.3	2	0,7	12	4,5	134	50,2	81	30,3	37	13,9	266
x4.4	0	0	0	0	72	27	116	43,4	79	29,6	267

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa sebanyak 43% dari responden cukup memperoleh arahan dari atasan dalam melaksanakan tugasnya. Sebanyak 49,1% responden merasa dukungan yang diperoleh dari atasan dan rekan kerja terhadap mereka adalah tinggi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, menurut 50,2% responden adalah cukup. Sedangkan untuk tuntutan dari atasan untuk selalu memperbaiki kinerja dan prestasi menurut 43,4% responden adalah tinggi.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum para karyawan menerima kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasan mereka. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasan telah mampu mengakomodasi para karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Selanjutnya distribusi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
z1	1	0,4	2	0,7	52	19,5	131	49,1	81	30,3	267
z2	0	0	4	1,5	101	37,8	134	50,2	28	10,5	267
z3	0	0	2	0,7	62	23,2	149	55,8	53	19,9	266
z4	1	0,4	1	0,4	81	30,3	150	56,2	34	12,7	267
z5	0	0	2	0,7	79	29,6	111	41,6	75	28,1	267
z6	0	0	5	1,9	37	13,9	121	45,3	104	39	267

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (49,1%) merasa puas dengan hubungan terhadap rekan kerja satu unit mereka. 50,2% responden merasa puas dengan hubungan dengan rekan kerja dari unit lain. Responden yang merasa puas dengan hubungannya dengan pemimpin langsung adalah 55,8%. Sebanyak 56,2% responden merasa puas dengan kondisi pekerjaan mereka, meskipun terdapat 0,4 % yang merasa sangat tidak puas dan 0,4% tidak puas. Kepuasan responden terhadap imbalan yang diberikan perusahaan 29,6% cukup puas, 41,6% puas dan 28,1% sangat puas. Selain itu 45% responden juga merasa puas terhadap kemajuan yang dialami perusahaan.

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu jika karyawan merasa puas hal tersebut menunjukkan kenyamanan karyawan terhadap rekan kerja dan kondisi kerja mereka. Dengan demikian diharapkan

kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja mereka. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12.

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat dijelaskan respon sebagian besar responden terhadap kinerja mereka. Terkait dengan kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, 51,3% responden cukup mencapai target tersebut. 47% dari responden memiliki nilai tinggi terkait dengan kemampuan mengerjakan tugas dengan cepat dan tepat. Kinerja karyawan terkait dengan melakukan penghematan dalam pekerjaan 51,3% responden menanggapi cukup melakukan penghematan. Untuk kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan SOP yang ada sebanyak 43,1% menyatakan tinggi dan 20,2% menyatakan sangat tinggi. 46,8% responden menyatakan pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk kesesuaian melakukan pekerjaan dengan jadwal yang telah ditetapkan, 50,9% responden menanggapi tinggi. Untuk peningkatan hasil kerja 51,3% responden menanggapi bahwa peningkatan hasil kerja tinggi. 43,4% responden menyatakan tingkat keselamatan kerja yang selalu terjaga sangat tinggi.

Tabel 4.12. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekwensi Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
y1	0	0	1	0,4	137	51,3	115	43,1	14	5,2	267
y2	0	0	0	0	106	39,7	128	47,9	33	12,4	267
y3	0	0	1	0,4	137	51,3	105	39,3	24	9	267
y4	0	0	0	0	88	33	115	43,1	64	24	267
y5	0	0	0	0	97	36,3	125	46,8	45	16,9	267
y6	0	0	1	0,4	76	28,5	136	50,9	54	20,2	267
y7	0	0	0	0	86	32,2	137	51,3	41	15,4	264
y8	0	0	0	0	61	22,8	90	33,7	116	43,4	267

Sumber : Lampiran 1, Halaman 126

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT KAI Daop 9 Jember tergolong tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu karyawan juga mampu meningkatkan kinerja mereka secara terus menerus. Jika hal tersebut dikelola dengan baik, maka akan lebih mudah untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

4.4 Analisis Data

4.3.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas data digunakan untuk melihat normalitas distribusi data yang diperoleh dari responden dalam model regresi. Uji normalitas yang dilakukan terhadap data dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-smirnov Test* dengan derajat keyakinan 5%. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Hasil Output Uji Normalitas

Variabel	Nilai <i>Kolmogorov-smirnov Test</i>	Sig
Residual-1	.742	.640

Sumber : Lampiran 14, Halaman 163

Dari Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, karena diketahui bahwa signifikansi data $>5\%$. Dengan demikian data yang diperoleh dari responden berdistribusi normal didalam model regresi.

4.3.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Untuk mengetahui validitas instrumen penelitian, dalam penelitian ini dilakukan uji instrumen dengan menggunakan metode *Pearson Product Moment*. Validitas instrumen dilihat dari perbandingan antara r_{hitung} dan r_{tabel} . Kriteria validitas dengan sampel mencapai 200 dan alfa 5% adalah 0,138. Rekapitulasi hasil perhitungan validitas instrumen penelitian terdapat pada Tabel 4.14.

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dilihat bahwa perbandingan antara r_{hitung} yang merupakan koefisien korelasi menunjukkan bahwa semua r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} . Dengan demikian semua item pertanyaan yang ada pada kuesioner tersebut adalah valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu digunakan untuk mengukur aspek yang sama.

Tabel 4.14. Rekapitulasi Penghitungan Validitas Instrumen

No	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	x1.1	0,550	0,138	Valid
	x1.2	0,594	0,138	Valid
	x1.3	0,672	0,138	Valid
	x1.4	0,643	0,138	Valid
	x1.5	0,658	0,138	Valid
	x1.6	0,609	0,138	Valid
	x1.7	0,654	0,138	Valid
	x1.8	0,690	0,138	Valid
	x1.9	0,605	0,138	Valid
	x1.10	0,459	0,138	Valid
	x1.11	0,635	0,138	Valid
	x1.12	0,618	0,138	Valid
	x1.13	0,562	0,138	Valid
	x1.14	0,676	0,138	Valid
	x1.15	0,602	0,138	Valid
2	x2.1	0,829	0,138	Valid
	x2.2	0,889	0,138	Valid
	x2.3	0,841	0,138	Valid
3	x3.1	0,600	0,138	Valid
	x3.2	0,662	0,138	Valid
	x3.3	0,710	0,138	Valid
	x3.4	0,763	0,138	Valid
	x3.5	0,678	0,138	Valid
	x3.6	0,657	0,138	Valid
	x3.7	0,726	0,138	Valid
	x3.8	0,677	0,138	Valid
	x3.9	0,793	0,138	Valid
	x3.10	0,746	0,138	Valid
	x3.11	0,742	0,138	Valid
4	x4.1	0,806	0,138	Valid
	x4.2	0,803	0,138	Valid
	x4.3	0,778	0,138	Valid
	x4.4	0,766	0,138	Valid
5	z1	0,769	0,138	Valid
	z2	0,724	0,138	Valid
	z3	0,736	0,138	Valid
	z4	0,726	0,138	Valid
	z5	0,753	0,138	Valid
	z6	0,684	0,138	Valid
6	y1	0,705	0,138	Valid
	y2	0,761	0,138	Valid
	y3	0,703	0,138	Valid
	y4	0,705	0,138	Valid
	y5	0,816	0,138	Valid
	y6	0,792	0,138	Valid
	y7	0,758	0,138	Valid
	y8	0,713	0,138	Valid

Sumber : Lampiran 2 – 7, hal 150 - 156

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen yang digunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian yang baik harus bisa dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* (α). Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Tabel Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	A	Keterangan
1	Motivasi	0.883	Reliabel
2	Pelatihan Kerja	0.812	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0.897	Reliabel
4	Kepemimpinan	0.792	Reliabel
5	Kepuasan Kerja	0.826	Reliabel
6	Kinerja Karyawan	0.883	Reliabel

Sumber : Lampiran 8 – 13, Halaman 157 - 162

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai alpha pada masing-masing variabel $>0,6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

4.3.3 Analisis Jalur

Dalam penelitian ini, pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel di hitung menggunakan analisis jalur. Koefisien masing-masing variabel diperoleh dari koefisien beta (β) yang signifikan. Dengan mengetahui signifikansi tiap jalur, maka akan dapat menyimpulkan hipotesis yang diajukan. Masing-masing jalur yang diteliti dalam penelitian ini, sesuai dengan hipotesis yang ada dalam penelitian. Koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Berdasarkan Tabel 4.16, pada jalur Z dapat dilihat bahwa variabel X1, X2, X3 dan X4 masing-masing berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien X1 adalah sebesar 0,234, koefisien X2 0,18, Koefisien X3 0,291 dan Koefisien X4 0,14. Pada jalur Y dapat dilihat bahwa variabel X1, X3, X4 dan Z

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada jalur ini, variabel X2 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien masing-masing variabel adalah X1 0,134, X2 -0,291, X3 0,252, X4 0,347 dan Z 0,241.

Tabel 4.16. Hasil Analisis Jalur

No	Variabel Bebas	Variabel terikat	Beta (β)	ρ - Value	Keterangan
1	X1	Z	0.234	0	Signifikan
2	X2	Z	0.185	0.001	Signifikan
3	X3	Z	0.291	0	Signifikan
4	X4	Z	0.14	0.018	Signifikan
5	X1	Y	0,134	0,02	Signifikan
6	X2	Y	(0,072)	0,124	Tidak Signifikan
7	X3	Y	0,252	0	Signifikan
8	X4	Y	0,347	0	Signifikan
9	Z	Y	0,241	0	Signifikan

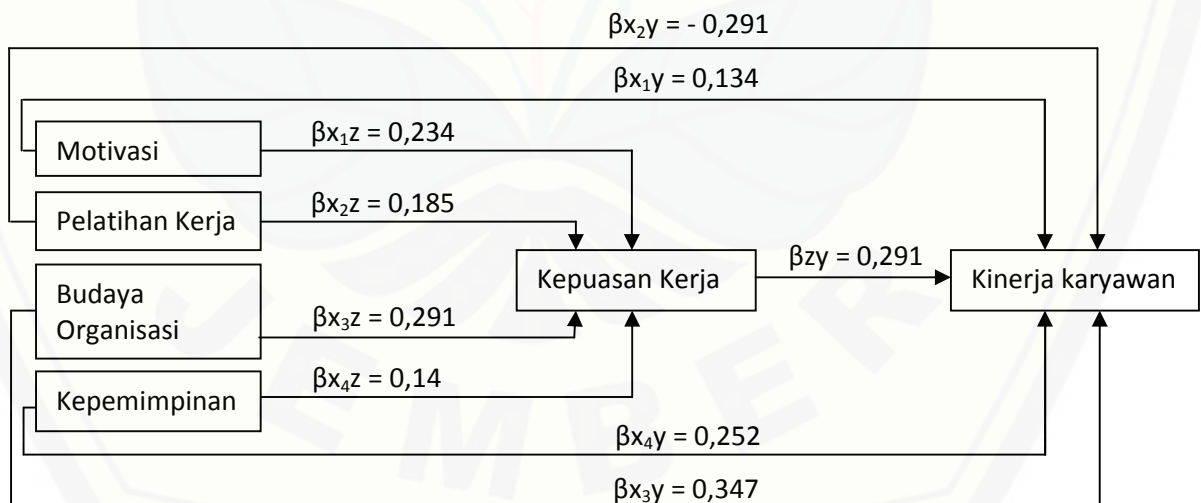
Sumber : Lampiran 16 -17, Halaman 176 - 180

Berdasarkan hasil pengujian Koefisien jalur pada tabel 4.16, maka model analisis jalurnya dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,234X1 + 0,185X2 + 0,291X3 + 0,14X4 + \varepsilon$$

$$Y = 0,134X1 - 0,291X2 + 0,252X3 + 0,347X4 + 0,241Z + \varepsilon$$

Model analisis jalur tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2. Model Analisis Jalur

4.3.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linear yang sempurna. Multikolinearitas menyebabkan koefisien regresi dari variabel bebas tidak dapat ditentukan dan standart erornya tak terhingga. Dalam penelitian ini, multikolinearitas dilihat dari nilai VIF dari masing-masing Variabel. Nilai VIF masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17. *Collinearity statistic*

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Kepuasan	Motivasi	2,106	VIF <5
	Pelatihan	1,373	Tidak ada
	Budaya	2,213	Multikolinesritas
	Kepemimpinan	1,736	
Kinerja	Motivasi	2,211	VIF <5
	Pelatihan	1,438	Tidak ada
	Budaya	2,375	Multikolinesritas
	Kepemimpinan	1,774	
	Kepuasan	1,911	

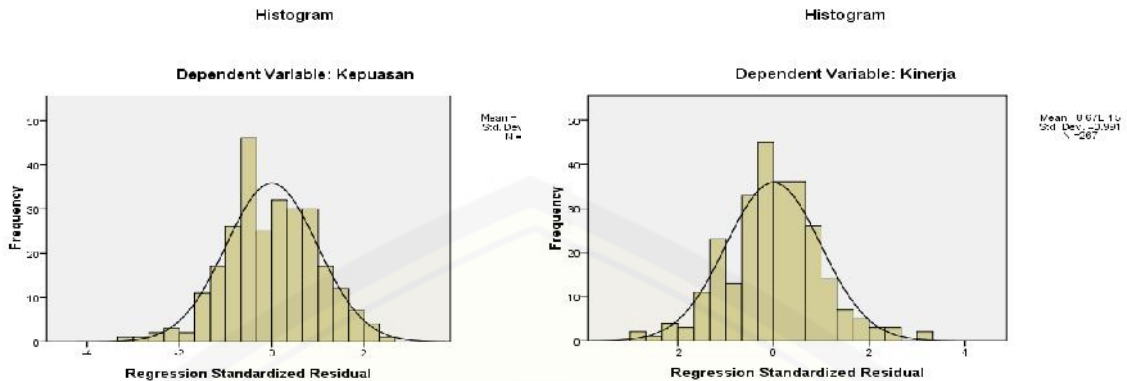
Sumber : Lampiran 16 – 17, Halaman 176 – 180

Berdasarkan Tabel 4.17, diketahui bahwa dalam model ini tidak terjadi multikolinearity. Hal ini dapat dilihat dari nilai VIF masing-masing variabel <5.

b. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas dilakukan untuk mengetahui nilai varian antar variabel penelitian. Heteroskedastitas akan membuat varians atau kesalahan menjadi lebar dan tidak efisien meskipun koefisien variabelnya signifikan. Heteroskedastitas dapat diketahui dengan metode grafik dan scater plot. Hasil uji Heteroskedastitas dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Pada Gambar 4.2, terlihat bahwa hubungan antara Y dan e^2 membentuk kurva normal. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastitas didalam model.



Gambar 4.2. Grafik Uji Heteroskedastitas (Sumber : Lampiran 16 -17)

4.3.5 Uji Hipotesis

a. Hipotesis 1

H_{01} : Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H_{a2} : Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis tersebut, dalam penelitian ini dilakukan 4 uji hipotesis. Empat uji hipotesis tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karyawan. Hasil uji hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Motivasi	Kinerja Karyawan	0,134	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16, Halaman 176

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat diketahui nilai koefisien jalur sebesar 0,134 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja signifikan pada alpha 5% dengan arah positif. Hal ini menunjukkan peningkatan motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja

karyawan. Dengan memperhatikan faktor motivasi karyawan akan terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis untuk pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Pelatihan Kerja	Kinerja Karyawan	-0,291	0.124	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 16, Halaman 176

Berdasar Tabel 4.19, dapat diketahui koefisien jalur sebesar -0,291 dan tingkat signifikansi sebesar 0,124. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada alpha 5%. Dengan demikian pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0,252	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16, Halaman 176

Berdasarkan Tabel 4.20, diketahui koefisien jalur sebesar 0,252 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja signifikan pada alpha 5% dengan arah positif. Hal ini menunjukkan peningkatan pada variabel budaya organisasi akan meningkatkan kinerja para karyawan. Dengan memperhatikan budaya organisasi serta menanamkan nilai-nilai budaya organisasi pada lingkungan kerja, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Berdasarkan Tabel 4.20, diketahui koefisien jalur sebesar 0,347 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada alpha 5%. Dengan demikian peningkatan variabel kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan, para atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0,347	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16, Halaman 176

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan Hipotesis 1, Motivasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hipotesis yang menyatakan pelatihankerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak terbukti. Variabel yang memberikan pengaruh langsung paling besar adalah variabel kepemimpinan dengan pengaruh langsung sebesar 0,347, lalu variabel budaya organisasi sebesar 0,252, dan yang terkecil adalah variabel motivasi yaitu sebesar 0,134.

b. Hipotesis 2

H₀₂ : Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H_{a2} : Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hipotesis tersebut, dalam penelitian ini terdapat 4 uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan, pelatihan terhadap kepuasan, budaya organisasi terhadap

kepuasan dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji hipotesis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Motivasi	Kepuasan Kerja	0,234	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 17, Halaman 180

Berdasarkan Tabel 4.22, diketahui nilai β sebesar 0,234 dengan nilai signifikan 0,000. Dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada alpha 5% dengan arah positif. Dengan memberikan motivasi yang sesuai dengan karakteristik karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji hipotesis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.23 sebagai berikut.

Tabel 4.23. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Pelatihan Kerja	Kepuasan Kerja	0,185	0.001	Signifikan

Sumber : Lampiran 17, Halaman 180

Berdasarkan Tabel 4.23 diketahui nilai β dan signifikansi masing-masing sebesar 0,185 dan 0,000. Hasil tersebut menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada alpha 5% dengan arah positif. Peningkatan pelatihan yang dilakukan perusahaan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan kerja, karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Dengan pelatihan kerja karyawan akan mendapatkan tambahan pengetahuan dan wawasan serta keterampilan baru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,291	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 17, Halaman 180

Berdasarkan Tabel 4.24 diketahui nilai beta dan signifikansi masing-masing sebesar 0,291 dan 0,000. Hasil tersebut menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada alpha 5% dengan arah positif. Peningkatan pelatihan yang dilakukan perusahaan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan penerapan nilai-nilai yang ada didalam budaya organisasi secara tepat, karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang mereka miliki. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,14	0.018	Signifikan

Sumber : Lampiran 17, Halaman 180

Berdasarkan Tabel 4.25 diketahui nilai beta dan signifikansi masing-masing sebesar 0,14 dan 0,018. Hasil tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada alpha 5% dengan arah positif. Peningkatan kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yaitu motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung

antara variabel motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Hipotesis 3

H₀₃: Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

H_{a3} : Motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis tersebut, dalam penelitian ini terdapat 4 uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan, pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan, budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil uji hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Motivasi	Kepuasan	0,234	0.000	Signifikan
Kepuasan	Kinerja	0,241	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16 – 17, Halaman 176 - 180

Dari hasil analisis data pada Tabel 4.26 dapat dilihat koefisien motivasi, kepuasan dan signifikansinya. Pada tabel tersebut terlihat bahwa masing-masing variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dijadikan mediator pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil analisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Berdasarkan Tabel 4.27, dapat dilihat koefisien pelatihan kerja dan kepuasan kerja serta signifikansinya. Dari hasil perhitungan jalur terlihat bahwa masing-masing

variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat menjadi mediator pengaruh antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 4.27. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Pelatihan	Kepuasan	0,185	0.001	Signifikan
Kepuasan	Kinerja	0,241	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16 – 17, Halaman 176 - 180

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Budaya	Kepuasan	0,291	0.000	Signifikan
Kepuasan	Kinerja	0,241	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16 – 17, Halaman 176 - 180

Dari hasil analisis data pada Tabel 4.28 dapat dilihat koefisien budaya organisasi, kepuasan dan signifikansinya. Pada tabel tersebut terlihat bahwa masing-masing variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dijadikan mediator pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.29.

Dari hasil analisis data pada Tabel 4.29 dapat dilihat koefisien kepemimpinan, kepuasan dan signifikansinya. Pada tabel tersebut terlihat bahwa masing-masing variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dijadikan mediator pengaruh kepemimpinan terhadap

kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 4.29. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Kepemimpinan	Kepuasan	0,14	0.018	Signifikan
Kepuasan	Kinerja	0,241	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 16 – 17, Halaman 176 - 180

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 dapat diterima. Dengan demikian motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

d. Hipotesis 4

H_{04} :Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H_{a4} :Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis tersebut, dalam penelitian ini dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh secara langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.30. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	Sig	Keterangan
Kepuasan	Kinerja	0,241	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 17, Halaman 180

4.3.6 *Trimming Theory*

Trimming theory merupakan perbaikan terhadap model analisis jalur karena terdapat variabel independen yang tidak signifikan terhadap model. Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan diperoleh persamaan model sebagai berikut:

$$Z = 0,234X_1 + 0,18X_2 + 0,291X_3 + 0,14X_4 + \varepsilon$$

$$Y = 0,134X_1 + 0,291X_2 + 0,252X_3 + 0,347X_4 + 0,241Z + \varepsilon$$

Berdasarkan model tersebut uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi variabel terhadap model. Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan terdapat variabel yang tidak signifikan pada persamaan Y. variabel yang tidak signifikan pada persamaan Y adalah variabel pelatihan kerja. Oleh karena itu perlu dilakukan *trimming theory* untuk memperbaiki model yang ada dengan cara menghapus variabel pelatihan kerja dari model Y. sehingga model analisis jalur dapat dilihat pada Tabel 4.31 sebagai berikut:

Tabel 4.31. Hasil Analisis *Trimming Theory*

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	ρ Value	Keterangan
1	X1	Y	0,122	0,033	Signifikan
2	X3	Y	0,230	0,000	Signifikan
3	X4	Y	0,356	0,000	Signifikan
4	Z	Y	0,224	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 18, Halaman 184

Berdasarkan Tabel 4.31, diperoleh persamaan baru analisis jalur yaitu sebagai berikut:

$$Z = 0,234X_1 + 0,18X_2 + 0,291X_3 + 0,14X_4 + \varepsilon$$

$$Y = 0,122X_1 + 0,230X_3 + 0,356X_4 + 0,224Z + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan baru tersebut, diketahui pengaruh beberapa nilai variabel mengalami penurunan. Variabel yang mengalami penurunan antara lain variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel kepemimpinan cenderung memiliki pengaruh yang semakin meningkat. Hal ini

membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.5 Perhitungan Jalur

a. Pengaruh Langsung (Direct effect / DE)

- 1) Pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{yX_1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$DE_{yX_1} = 0,122$$

- 2) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{yX_3} = X_3 \rightarrow Y$$

$$DE_{yX_3} = 0,230$$

- 3) Pengaruh variabel Kepemimpinan (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{yX_4} = X_4 \rightarrow Y$$

$$DE_{yX_4} = 0,356$$

- 4) Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DE_{yZ} = Z \rightarrow Y$$

$$DE_{yZ} = 0,224$$

- 5) Pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zX_1} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{zX_1} = 0,234$$

- 6) Pengaruh variabel Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zX_2} = X_2 \rightarrow Z$$

$$DE_{zX_2} = 0,185$$

- 7) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zX_3} = X_3 \rightarrow Z$$

$$DE_{zX_3} = 0,291$$

- 8) Pengaruh variabel Kepemimpinan (X4) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zX_4} = X_4 \rightarrow Z$$

$$DE_{zX_4} = 0,14$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect / IE)

- 1) Pengaruh variabel Motivasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_1} = (0,234)(0,224)$$

$$= 0,0524$$

- 2) Pengaruh variabel Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_2} = (0,185)(0,224)$$

$$= 0,0414$$

- 3) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{yzx_3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_3} = (0,291)(0,224)$$

$$= 0,0651$$

- 4) Pengaruh variabel Kepemimpinan (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{yzx_4} = X_4 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_4} = (0,14)(0,224)$$

$$= 0,0313$$

4.6 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap 267 karyawan PT KAI Daop 9 Jember. Karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan setingkat pelaksana dari 4 seksi yaitu seksi sarana, seksi operasi, seksi jalan rel dan jembatan serta seksi sinyal, telekomunikasi dan listrik. Berdasarkan hasil analisis jalur dan pengujian hipotesis terdapat hipotesis yang ditolak, sehingga dilakukan

penghapusan jalur. Hasil analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung variabel motivasi (X1), budaya organisasi (X3), kepemimpinan (X4) dan kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan masing-masing sebesar 0,122, 0,230, 0,356 dan 0,224. Pengaruh langsung variabel motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3), dan kepemimpinan (X4) terhadap kepuasan kerja (Z) masing-masing adalah sebesar 0,234, 0,185, 0,291, dan 0,14. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung variabel motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) masing-masing sebesar 0,056, 0,045, 0,071 dan 0,034.

4.6.1 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada hipotesis pertama diduga terdapat pengaruh positif antara motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) terhadap kinerja karyawan (Y). Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data diperoleh kesimpulan bahwa hanya variabel motivasi (X1), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y), sedangkan variabel pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT KAI Daop 9 Jember. Dalam hal ini motivasi karyawan dalam bekerja berasal dari dua hal, yaitu dari dalam diri mereka masing-masing dan dari lingkungan pekerjaan mereka. Motivasi dari dalam diri yang meningkatkan kinerja para karyawan adalah diperolehnya pengakuan, dijalankan tanggung jawab, dimilikinya jenjang karir di perusahaan, kesesuaian dengan minat serta adanya kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebagai satu-satunya penyedia jasa perkeretaapian di Indonesia, jenis pekerjaan yang ada di PT KAI merupakan pekerjaan yang unik. Dengan kata lain hanya sedikit orang yang melakukan pekerjaan yang sama dengan yang dilakukan karyawan PT KAI. Hal

tersebut memberikan kebanggaan dan motivasi tersendiri bagi para karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka sebaik mungkin.

Faktor motivasi yang berasal dari eksternal antara lain adalah resiko pekerjaan, gaji, sistem pengawasan, kondisi pekerjaan dan hubungan dengan karyawan lain. Karyawan akan meningkat kinerjanya jika faktor-faktor eksternal tersebut mampu mendukung pekerjaan mereka. Sehingga perusahaan perlu mengupayakan tersedianya atau terjaminnya kondisi faktor eksternal yang bisa mendukung pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Dalam penelitian ini pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Musriha (2013). Untuk menunjang kemampuan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia PT KAI memiliki 5 pusat pelatihan yaitu Balai Pelatihan Manajerial (BPM), Balai Pelatihan Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik (BPSTL), Balai Pelatihan Operasi dan Pemasaran Agus Suroto (BPOPSAR Agus Suroto), Balai Pelatihan Teknik Perkeretaapian Sofyan Hadi (BPTP Sofyan Hadi), Balai Pelatihan Teknik Traksi Darman Prasetyo (BPTT Darman Prasetyo) dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Ir. H, Djuanda (Pusdiklat Ir. H Djuanda). Sebagian besar pelatihan yang dilakukan di pusat-pusat pelatihan milik PT KAI adalah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan *hard skill* para karyawan.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan tingkat pelaksana. Yaitu karyawan yang secara langsung melaksanakan teknik operasional perkeretaapian seperti pegawai dipo, pegawai jalan dan rel, pegawai sinyal, telekomunikasi dan listrik serta pegawai stasiun dan kru kereta api. Semua karyawan di bagian tersebut bertanggung jawab langsung terhadap keamanan dan kelancaran perjalanan kereta api. Dalam penelitian ini, pelatihan kerja yang diberikan perusahaan terbukti tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karyawan kembali disibukkan dengan aktifitas kerja yang sama setelah mendapatkan pelatihan. Selain itu karena pekerjaan yang mereka lakukan secara keseluruhan tidak banyak mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Faktor lain yang menyebabkan pelatihan

kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan adalah karena karyawan tidak mampu mengungkapkan pengaruh yang mereka dapatkan setelah mendapatkan pelatihan.

Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi di PT KAI saat ini merupakan budaya organisasi baru yang mulai digunakan pada tahun 2010. Budaya organisasi PT KAI saat ini adalah 5 Nilai Utama yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi dan pelayanan prima. Sebelumnya, budaya organisasi PT KAI adalah RELA (Ramah, Efisien, Lancar dan Aman). Perubahan budaya organisasi ini dikarenakan adanya perubahan orientasi perusahaan dari *product oriented* menjadi *customer oriented*.

Perubahan budaya organisasi perusahaan turut merubah perilaku kerja para karyawan PT KAI. Sebagai budaya organisasi baru, perusahaan secara intensif berusaha menanamkan nilai-nilai tersebut pada setiap karyawan. Beberapa cara yang dilakukan adalah dengan melampirkan dan menampilkan budaya organisasi pada nota-nota dinas, bangunan, surat-menyurat, dan lembar kerja lainnya. Melihat pengaruhnya yang begitu besar terhadap kinerja karyawan, penerapan budaya organisasi perlu ditingkatkan. Pengetahuan dan kesadaran karyawan terhadap budaya organisasi harus terus ditingkatkan sehingga karyawan benar-benar berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan.

Hasil analisis jalur menunjukkan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan penempatan kepemimpinan yang tepat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Terhitung sejak tahun 2008 PT KAI melakukan banyak transformasi baik dari segi operasional maupun manajemen. Setiap pimpinan memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas dan bertanggung jawab atas kinerja para bawahannya. Oleh karena itu para pimpinan di lingkungan PT KAI selalu dituntut untuk memiliki kinerja tinggi dan tanggung jawab yang besar terhadap bagiannya dan karyawan yang dibawahinya.

4.6.2 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pada hipotesis kedua diduga terdapat pengaruh positif antara motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) terhadap kepuasan kerja (Z). Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data diperoleh kesimpulan bahwa variabel motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Z).

Pada dasarnya seseorang akan merasa puas jika kebutuhannya terpenuhi. Motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan biasanya dilandasi untuk memuaskan keinginan yang dimilikinya. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan PT KAI Daop 9 karena adanya motivasi yang diberikan, menunjukkan bahwa perusahaan atau para atasan harus memberikan motivasi kepada para karyawannya. Motivasi dapat diberikan dalam banyak bentuk, dapat berupa material ataupun non material. Motivasi juga bisa diberikan dalam bentuk *reward* dan *punishment*. Jenis motivasi apa yang harus diberikan kepada para karyawan tentunya harus disesuaikan dengan kondisi yang ada. Kondisi tersebut meliputi kondisi karyawan, serta kondisi dari perusahaan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat meningkatkan motivasinya kepada para karyawan.

Perubahan lingkungan kerja membuat karyawan perlu melakukan penyesuaian diri. Pelatihan kerja diberikan oleh perusahaan agar para karyawan mampu menyesuaikan dirinya dengan kondisi pekerjaan dan tuntutan dari pekerjaannya. Pada pengujian hipotesis pertama pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh kondisi pekerjaan itu sendiri yang tidak banyak mengalami perubahan. Namun dalam hipotesis ini pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan juga ingin menambah pengetahuannya, meningkatkan kemampuannya mengembangkan kompetensi yang dimilikinya serta memperoleh pengetahuan baru. Untuk meningkatkan kepuasan

karyawan terhadap pekerjaannya perusahaan perlu meningkatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Budaya organisasi suatu perusahaan berkaitan erat dengan nilai-nilai dan normayang berlaku didalamnya. Perubahan nilai dan norma yang berlaku tersebut dapat menimbulkan pengaruh yang berbeda-beda pada setiap perusahaan. Pada dasarnya setiap perubahan yang bersifat fundamental didalam suatu organisasi ditujukan untuk memperbaiki organisasi tersebut kearah yang lebih baik. Perubahan budaya organisasi di PT KAI menuntut setiap karyawan untuk dapat menyesuaikan diri dengan budaya yang baru tersebut. Hasil analisis jalur menunjukkan budaya organisasi yang ada di PT KAI saat ini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dibandingkan dengan variabel-variabel lain, budaya organisasimemiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu meningkatkan pemahaman serta menanamkan nilai dan norma baru yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan pemahaman yang dimiliki oleh karyawan terhadap nilai-nilai dan norma yang baru karyawan akan merasa ikut memiliki perusahaan dan merasa puas menjadi telah menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan karyawan dengan pemimpin, terutama pemimpin langsung akan mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini lebih kecil dibandingkan dengan variabel-variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan yang diperoleh karyawan dari kepemimpinan yang diterapkan tidak sebesar kepuasan yang mereka peroleh dari faktor – faktor lain. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat mengarahkan para bawahan mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu seorang pemimpin juga harus mau mendukung dan melibatkan bawahannya didalam mengambil keputusan serta memastikan setiap karyawannya memiliki kinerja yang selalu meningkat.

4.6.3 Pengaruh Motivasi (X1), Pelatihan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Kepemimpinan (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Pada hipotesis ketiga diduga terdapat pengaruh positif antara motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data diperoleh kesimpulan bahwa variabel motivasi (X1), pelatihan kerja (X2), budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi secara tidak langsung mempengaruhi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan dengan memotivasi karyawan maka kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan meningkat. Peningkatan kepuasan kerja tersebut secara tidak langsung juga akan turut meningkatkan kinerja para karyawan. Karyawan yang merasa puas dan termotivasi akan cenderung meningkatkan kinerjanya.

Dalam penelitian ini pelatihan secara langsung hanya berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja sedangkan terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Secara tidak langsung, pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap pengetahuan baru yang mereka peroleh terbukti mampu meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan tata nilai dan norma didalam perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada para karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Secara keseluruhan budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terbesar terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan budaya organisasi memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keputusan direksi PT KAI untuk mengubah orientasi perusahaan menjadi *Customer oriented* menuntut PT KAI mengubah banyak tata nilai dan norma dalam perusahaan. Penanaman budaya perusahaan baru kepada para karyawan perlu

dilakukan secara intensif sehingga karyawan berperilaku sesuai dengan budaya yang ada dalam perusahaan

Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung kurang menyukai tuntutan dari para atasannya untuk berkinerja tinggi. Namun dilain sisi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, mampu meningkatkan kinerja para karyawan yang ada dibawah tanggung jawabnya. Meskipun pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kinerja karyawan paling rendah diantara variabel-variabel lainnya, hal tersebut tetap harus ditingkatkan. Dengan memberikan kepuasan terhadap kepemimpinan yang diterapkan atasan maka akan tercipta hubungan yang harmonis diantara keduanya. kinerja karyawan juga akan terus meningkat seiring kepemimpinan yang diterapkan dan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan.

4.6.4 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Berkurangnya kepuasan kerja juga akan menurunkan kinerja. Ada banyak cara hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini kepuasan kerja terbukti mampu menjadi mediator untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun dilain sisi kebijakan yang diterapkan perusahaan terdapat variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun dengan meningkatkan kepuasan kerja, kinerja para karyawan masih akan tetap meningkat.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisis hasil penelitian, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Variabel Motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan secara langsung namun pelatihan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT KAI Daop 9 Jember.
- b. Variabel motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung.
- c. Variabel motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja para karyawan.
- d. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta mampu meningkatkan pengaruh motivasi, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan serta dengan memperhatikan kelemahan penelitian yang ada, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu mempertahankan kinerja yang telah dicapai oleh para karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan, memberikan pelatihan yang, meningkatkan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan.
- b. Untuk mempertahankan motivasi kerja para karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kemudahan administrasi bagi karyawan serta meningkatkan

keamanan dalam melakukan pekerjaan seperti menyediakan jaket tebal bagi karyawan yang bekerja diluar ruangan pada malam hari.

- c. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang diberikan pada karyawan tingkat pelaksana, sehingga dapat menyesuaikan jenis dan model pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi oleh karyawan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menyebarkan angket atau melakukan wawancara kepada para karyawan.
- d. Penanaman pemahaman budaya organisasi baru terhadap para karyawan dapat dilakukan dari proses awal penerimaan karyawan. Selain itu nilai-nilai budaya organisasi harus terus ditanamkan kepada para karyawan dengan meningkatkan intensitas kemunculan simbol-simbol perusahaan serta pelaksanaannya didalam perusahaan.
- e. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap atasannya antara lain adalah dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengemukakan pendapat serta memberikan arahan yang mudah dipahami oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu Dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2, September 2008
- Daft, Richard L. 2012. *Era Baru Manajemen*, Buku 2, Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenaga Kerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta : Bumi Aksara
- Indarwati, Ayu Desi. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Vol 7, No 2, Agustus 2013.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Dan Michael T. Matteson. 2008. *Prilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Kadarusman, Ekki. 2012. Pengaruh Peluang Karier dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja RSUD Kaliwates PT perkebunan NusantaraXII (Persero) Jember. Tidak Diterbitkan. Jember: Universitas Jember
- Malthis, R.I. dan Jackson, John H. 2006. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja (Tinjauan Inegratif)*. Malang : UIN-Maliki Press

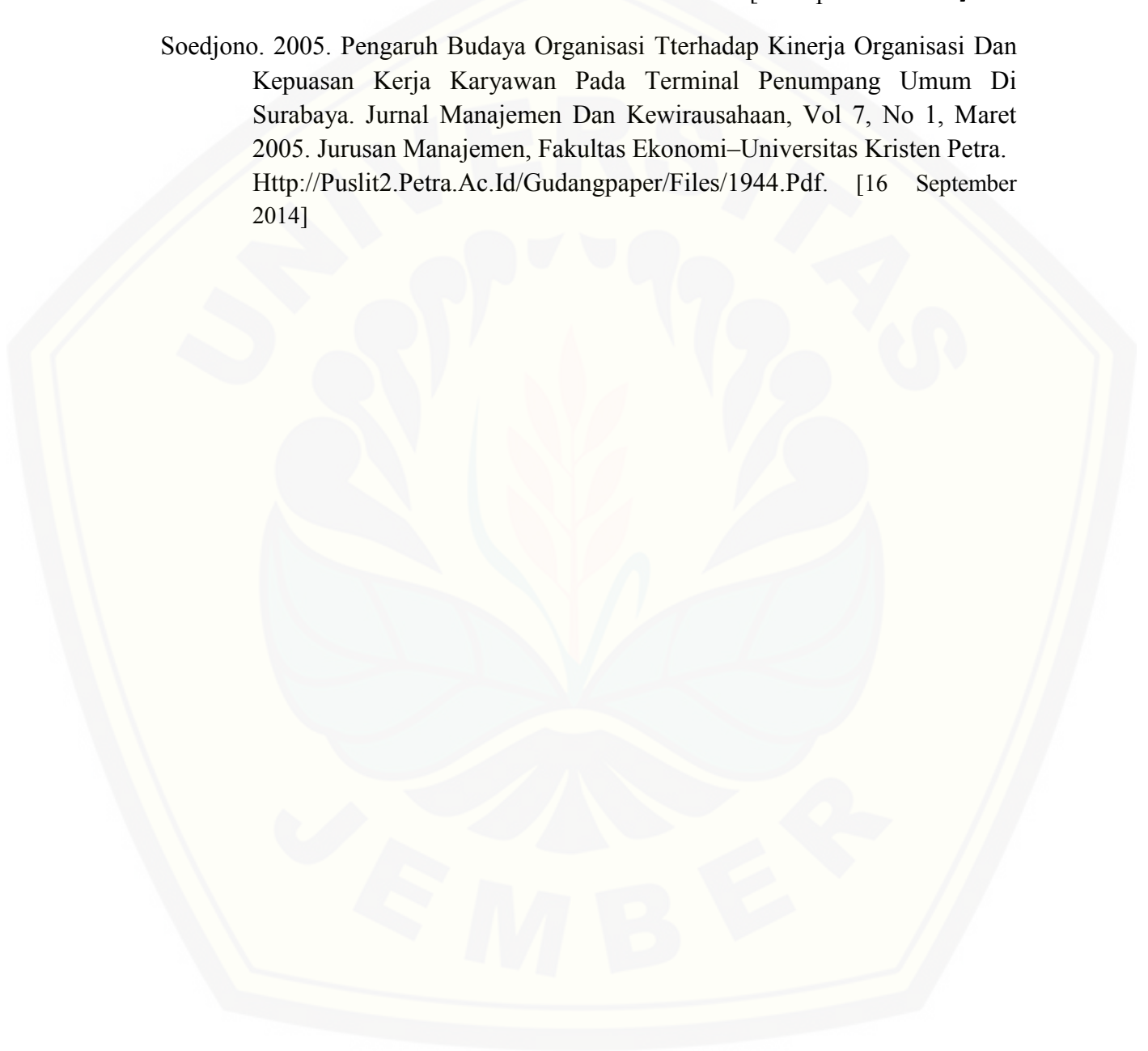
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Raja Wali Pers
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta : Erlangga
- Mustafa, Zainal. 2009. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentalisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Nafrizal, A. Rahman Lubis Dan Sofyan Ideris. 2012. Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Personil Polri Pada Satuan Kerja Biro Operasi Mapolda Aceh. *Jurnal Manajemen*, Vol 2, No 1, November 2012, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala
- Noe, A. Raymond, DKK. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing)*, Buku Ke 2 Edisi Ke 6. Jakarta : Salemba Empat
- Nurhardjo, Budi. 2012. Karakteristik dan Kinerja Buruh pada Gudang Tembakau GMTdi Kecamatan Panti Kabupaten Jember. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember*. Vol 6 No 1.
- Prihayanto, Susandi. 2012. Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Robbins, Stephen P. Dan Mary Coulter. 2011. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Rudewan. 2008. *Metode Teknik dan Penyusunan Tesis*. Bandung : Alfabeta
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Solihin, Ismail. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Sugiharto. A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*.

- Suharyadi Dan Purwanto. 2011. *STATISTIKA : Untuk Ekonomi Dan Keuangan Modern*, Buku 2, Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat
- Sule, Ernie Tisnawati Dan Kurniawan Saefullah. 2013. *Pengantar Mnajemen, Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana
- Sunyoto, Danang. 2011. *Statistik Deskriptif Untuk Ekonomi (Teori, Soal Jawan Dan Soal Mandiri)*. Bandung : Yrama Widya
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suparmoko. 1999. *Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu – Ilmu Sosial, Ekonomi, dan Bisnis)*. Yogyakarta : BPFE
- Syaiin, Subakti. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Klinik Bestari Medan Tahu 2007. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara Medan
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organiasasi*. Bandung : Pustaka Setia
- Walling, Edward Russel. 2010. *50 Terobosan Manajemen Yang Perlu Anda Ketahui*. Jakarta : Esensi
- Yogatama, Yanuar. 2013. Analisis Penagruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership In Organization*. New Jersey : Pearson Educatoin

Internet

- Data Perusahaan. 2008. Laporan Tahunan, *Annual Report 2008*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]
- Data Perusahaan 2009. Laporan Tahunan, *Annual Report 2009*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]
- Data Perusahaan.2010. Laporan Tahunan, *Annual Report 2010*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]
- Data Perusahaan. 2011. ‘*Preparation To Growth*’ Laporan Tahunan, *Annual Report 2011*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]
- Data Perusahaan. 2012. ”*Preparation To Growth*” Laporan Tahunan, *Annual Report 2012*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]
- Data Perusahaan. 2013. “transformasi Menuju Pelayanan PrimaLaporan Tahunan, *Annual Report 2013*. www.kereta-api.co.id [27 Desember 2014]

- Musriha. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Kompenasi Dan Motivasi, Terhadap Kinerja Pegawai Di Departemen Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Probolinggo. Jurnal Ekonomika, Vol 6, 1 Juni 2013, Universitas Bhayangkara, Surabaya. [Http://Www.Kopertis7.Go.Id/Uploadjurnal/Ekonomika%20Vol%206%20No%201%20Juni%202013%20Musriha2.Pdf](http://Www.Kopertis7.Go.Id/Uploadjurnal/Ekonomika%20Vol%206%20No%201%20Juni%202013%20Musriha2.Pdf). [15 September 2014]
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Tterhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol 7, No 1, Maret 2005. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi–Universitas Kristen Petra. [Http://Puslit2.Petra.Ac.Id/Gudangpaper/Files/1944.Pdf](http://Puslit2.Petra.Ac.Id/Gudangpaper/Files/1944.Pdf). [16 September 2014]



KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu, Saudara/i

Karyawan PT. KAI Daop 9 Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i untuk memberikan informasi dan pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul penelitian ini adalah **KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH MOTIVASI, PELATIHAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KAI DAOP 9 JEMBER.**

Informasi yang diperoleh hanya untuk kalangan terbatas dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang di berikan. Oleh karena itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sebenar-benarnya. Atas perhatian, kerja sama dan bantuan yang Bapak/Ibu, Saudara/i, saya ucapkan terimakasih

Hormat saya,

Husna Muhtaroh

110810201309

Kuesioner

A. Identitas Responden

No Responden :(di isi oleh Peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin : Laki – Laki / Perempuan *

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Jabatan/ Posisi :

Masa Kerja :

*coret yang tidak perlu

B. Petunjuk Pengisian

1. Berilah penilaian sesuai dengan kondisi yang ada pada lingkungan kerja saudara, pada pernyataan yang tersedia
2. Berilah tanda centang (v) pada jawaban yang anda kehendaki
3. Alternatif jawaban yang dapat anda pilih antara lain:

a. SR = Sangat Rendah	b. STPN = Sangat Tidak Penting
R = Rendah	TPN = Tidak Penting
C = Cukup	CPN = Cukup Penting
T = Tinggi	PN = Penting
ST = Sangat Tinggi	SPN = Sangat Penting
c. STM = Sangat Tidak Mengerti	d. STPS = Sangat Tidak Puas
TM = Tidak Mengerti	TPS = Tidak Puas
CM = Cukup Mengerti	CPS = Cukup Puas
M = Mengerti	PS = Puas
SM = Sangat Mengerti	SPS = Sangat Puas
4. Pastikan anda menjawab semua pernyataan yang tersedia.

Motivasi

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
MOTIVATOR						
1	Pengakuan yang diperoleh dari rekan dan atasan					
2	Tanggungjawab yang dimiliki terhadap pekerjaan					
3	Peluang untuk berkarir yang ada di perusahaan					
4	Tercapainya jenjang karir yang diharapkan					
5	Persyaratan yang dimiliki untuk naik jabatan					
6	Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat					
7	Kebanggaan yang diperoleh karena melakukan pekerjaan ini					
8	Resiko yang dipahami dari pekerjaan yang dilakukan					
HIEGIENY FACTOR						
No	Pernyataan	Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
9	Kesesuaian cara pembayaran gaji dengan harapan					
10	Pengetahuan tentang cara penghitungan gaji					
11	Kesesuaian gaji yang diterima dengan kinerja dan peraturan					
12	Sistem pengawasan yang dijalankan perusahaan					
13	Kemudahan kebijakan administrasi					
14	Jaminan kondisi dan kemudahan melakukan pekerjaan					
15	Hubungan dengan karyawan lain					

Pelatihan Kerja

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat	Tidak	Cukup	Penting	Sangat

		Tidak Penting	Penting	Penting		Penting
1	Memperolehtambahanwawasan dan pengetahuan					
2	Dapatmengembangkan keterampilan dan memperoleh keterampilan baru					
3	Memperoleh pengetahuan dalam membangun sikap dan kepribadian					

Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat Tidak Mengerti	Tidak Mengerti	Cukup Mengerti	Mengerti	Sangat Mengerti
INTEGRITAS						
1	Bertindak konsistensuaidengannilai-nilaikebijakanorganisasidankode etik perusahaan.					
2	Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etikatersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.					
PROFESIONAL						
1	Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan					
2	Mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.					
KESELAMATAN						
3	Memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan					
4	Menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.					
INOVASI						
5	Selalu menumbuhkembangkan gagasan baru					

6	Melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan					
7	Menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholder.					
PELAYANAN PRIMA						
8	Kami akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan					
9	Memberikan pelayanan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: Ability (Kemampuan), Attitude (Sikap), Appearance (Penampilan), Attention (Perhatian), Action (Tindakan), dan Accountability (Tanggungjawab).					

Kepemimpinan

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	Arahan yang diperoleh dalam melaksanakan tugas					
2	Dukungan yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan					
3	keterlibatan dalam pengambilan keputusan					
4	Tuntutan untuk selalu memperbaiki kinerja dan prestasi					

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
1	Hubungan terhadap rekan kerja satu unit					
2	Hubungan terhadap rekan kerja unit lain					
3	Hubungan terhadap pimpinan langsung					
4	Kondisi kerja pada pekerjaan yang saya lakukan					

5	Imbalan yang diberikan perusahaan					
6	Kemajuan yang telah dicapai perusahaan					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Tanggapan				
		Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	Kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan					
2	Kemampuan mengerjakan tugas dengan cepat dan tepat					
3	Kemampuan melakukan penghematan dalam bekerja					
4	Kesesuaian hasil pekerjaan yang dengan SOP					
5	Kesesuaian hasil pekerjaan dengan kebutuhan pelanggan					
6	Kesesuaian melakukan pekerjaan dengan jadwal yang ditetapkan					
7	Peningkatan hasil kerja					
8	Tingkat keselamatan kerja yang selalu terjaga					

Lampiran 1. Rekapitulasi Jawaban Responden

Motivasi (X1)

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	3.07
2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	55	3.67
3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	52	3.47
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	57	3.80
5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	67	4.47
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	4.93
7	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	53	3.53
8	3	4	0	3	2	0	3	0	3	3	2	4	4	3	3	37	2.47
9	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	68	4.53
10	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	54	3.60
11	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	64	4.27
12	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	3	4	5	3	3	54	3.60
13	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	53	3.53
14	3	4	0	3	2	0	3	0	3	3	2	4	4	3	3	37	2.47
15	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	68	4.53
16	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	54	3.60
17	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	64	4.27
18	3	5	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	54	3.60
19	4	3	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	47	3.13
20	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50	3.33
21	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	57	3.80
22	3	5	3	4	3	4	5	5	5	3	4	5	3	3	4	59	3.93
23	4	3	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	47	3.13
24	4	5	4	3	3	4	4	5	2	4	1	5	4	4	3	55	3.67
25	3	5	5	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	58	3.87
26	3	5	5	3	3	3	4	5	4	3	5	5	3	4	4	59	3.93
27	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	2	4	4	4	4	55	3.67
28	3	5	5	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	59	3.93
29	3	5	3	4	3	4	5	5	5	3	4	5	3	3	4	59	3.93
30	4	3	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	47	3.13
31	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	67	4.47
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	56	3.73
34	2	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	51	3.40
35	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	53	3.53
36	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	71	4.73

Digital Repository Universitas Jember

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
37	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	71	4.73
38	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	62	4.13
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
42	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	64	4.27
43	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.73
44	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13
45	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	5	4	4	2	47	3.13
46	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	68	4.53
47	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	54	3.60
48	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	54	3.60
49	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	48	3.20
50	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	54	3.60
51	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	48	3.20
52	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	50	3.33
53	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	48	3.20
54	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	72	4.80
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3.93
56	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	61	4.07
57	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	60	4.00
58	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	64	4.27
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
60	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	49	3.27
61	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	57	3.80
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
63	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	62	4.13
64	3	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	60	4.00
65	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	54	3.60
66	3	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	52	3.47
67	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	53	3.53
68	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	69	4.60
69	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	68	4.53
70	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	57	3.80
71	3	4	2	1	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	46	3.07
72	3	5	3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	55	3.67
73	3	4	2	1	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	46	3.07
74	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
75	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
76	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
77	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
78	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
79	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
80	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	61	4.07
81	3	4	2	1	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	46	3.07
82	3	5	3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	55	3.67
83	3	4	2	1	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	46	3.07
84	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	50	3.33
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
86	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	54	3.60
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46	3.07
88	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	63	4.20
89	4	5	3	3	3	3	5	5	4	3	4	5	3	5	4	59	3.93
90	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	45	3.00
91	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	50	3.33
92	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	51	3.40
93	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	53	3.53
94	3	4	3	3	2	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	56	3.73
95	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	5	53	3.53
96	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	52	3.47
97	3	4	5	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	51	3.40
98	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	52	3.47
99	3	4	3	4	4	4	4	5	3	2	4	5	1	2	4	52	3.47
100	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	51	3.40
101	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54	3.60
102	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	55	3.67
103	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	53	3.53
104	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	50	3.33
105	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	63	4.20
106	4	3	2	2	3	4	5	5	4	3	4	5	3	3	4	54	3.60
107	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	64	4.27
108	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	63	4.20
109	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	66	4.40
110	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	67	4.47
111	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	5	56	3.73
112	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	59	3.93
113	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	50	3.33
114	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	1	2	5	64	4.27
115	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47	3.13
116	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	52	3.47
117	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	50	3.33
118	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	57	3.80

Digital Repository Universitas Jember

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
119	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	61	4.07
120	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	49	3.27
121	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	72	4.80
122	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	69	4.60
123	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	61	4.07
124	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	49	3.27
125	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	55	3.67
126	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	56	3.73
127	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	72	4.80
128	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	53	3.53
129	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	62	4.13
130	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	48	3.20
131	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	3.07
132	3	5	2	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	55	3.67
133	3	5	2	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	55	3.67
134	5	5	3	3	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	4	59	3.93
135	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	2	3	4	51	3.40
136	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55	3.67
137	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55	3.67
138	4	5	4	4	3	4	5	5	3	3	3	5	3	4	5	60	4.00
139	4	5	3	3	3	5	4	5	3	3	5	5	2	4	4	58	3.87
140	3	5	2	3	2	5	5	2	5	3	3	5	3	3	3	52	3.47
141	4	5	3	2	3	3	2	3	4	2	3	5	3	3	2	47	3.13
142	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	47	3.13
143	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	53	3.53
144	3	5	2	3	2	5	5	2	5	3	3	5	3	3	3	52	3.47
145	4	5	3	2	3	3	2	3	4	2	3	5	3	3	2	47	3.13
146	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	47	3.13
147	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	53	3.53
148	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	65	4.33
149	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	55	3.67
150	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	66	4.40
151	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	58	3.87
152	3	5	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	3	3	3	59	3.93
153	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	50	3.33
154	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	53	3.53
155	4	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	62	4.13
156	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	51	3.40
157	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	52	3.47
158	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	51	3.40
159	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	52	3.47

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
160	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	52	3.47
161	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	56	3.73
162	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	56	3.73
163	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49	3.27
164	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48	3.20
165	4	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	54	3.60
166	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50	3.33
167	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	5	54	3.60
168	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	50	3.33
169	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	65	4.33
170	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	61	4.07
171	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	60	4.00
172	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	56	3.73
173	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49	3.27
174	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48	3.20
175	4	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	54	3.60
176	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50	3.33
177	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	5	54	3.60
178	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	50	3.33
179	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	65	4.33
180	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	61	4.07
181	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	60	4.00
182	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	67	4.47
183	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	49	3.27
184	4	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	53	3.53
185	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	50	3.33
186	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	56	3.73
187	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	56	3.73
188	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	49	3.27
189	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48	3.20
190	4	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	54	3.60
191	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50	3.33
192	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	5	54	3.60
193	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	50	3.33
194	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	65	4.33
195	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	61	4.07
196	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	60	4.00
197	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	67	4.47
198	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	49	3.27
199	4	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	53	3.53
200	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	50	3.33

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
201	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	56	3.73
202	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	56	3.73
203	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	54	3.60
204	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	56	3.73
205	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	55	3.67
206	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	56	3.73
207	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	56	3.73
208	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	54	3.60
209	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	56	3.73
210	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	55	3.67
211	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	56	3.73
212	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	52	3.47
213	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	54	3.60
214	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
215	4	4	4	4	3	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	59	3.93
216	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	46	3.07
218	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
219	4	4	4	4	3	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	59	3.93
220	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	46	3.07
222	2	4	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	3	3	5	53	3.53
223	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	48	3.20
224	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	47	3.13
225	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
226	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	46	3.07
227	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	49	3.27
228	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46	3.07
229	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	51	3.40
230	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	53	3.53
231	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	68	4.53
232	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	51	3.40
233	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	62	4.13
234	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	49	3.27
235	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	50	3.33
236	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	52	3.47
237	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	50	3.33
238	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	55	3.67
239	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	62	4.13
240	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	63	4.20
241	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Σ	Σ/n
242	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
243	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
244	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	5	3	3	3	52	3.47
245	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	50	3.33
246	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	55	3.67
247	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	62	4.13
248	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	63	4.20
249	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
250	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
251	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
252	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	58	3.87
253	3	4	4	2	4	2	3	4	3	3	2	5	2	3	5	49	3.27
254	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	57	3.80
255	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	65	4.33
256	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	57	3.80
257	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	58	3.87
258	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	5	60	4.00
259	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	5	60	4.00
260	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	49	3.27
261	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	4	5	67	4.47
262	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	64	4.27
263	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	72	4.80
264	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	52	3.47
265	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	49	3.27
266	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	60	4.00
267	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	62	4.13

Pelatihan Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3)

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
1	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
2	4	3	4	11	3.67	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	44	4.00
3	4	3	4	11	3.67	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	39	3.55
4	4	3	3	10	3.33	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	38	3.45
5	5	5	4	14	4.67	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	49	4.45
6	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	4.91
7	4	3	3	10	3.33	3	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	47	4.27
8	5	5	5	15	5.00	4	3	3	3	2	4	3	0	4	3	4	33	3.00
9	4	3	3	10	3.33	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	42	3.82

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
10	4	4	5	13	4.33	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	49	4.45
11	4	4	4	12	4.00	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	48	4.36
12	5	5	4	14	4.67	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	3	43	3.91
13	5	5	5	15	5.00	3	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	47	4.27
14	4	3	3	10	3.33	4	3	3	3	2	4	3	0	4	3	4	33	3.00
15	4	4	5	13	4.33	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	42	3.82
16	4	4	4	12	4.00	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	49	4.45
17	5	5	4	14	4.67	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	48	4.36
18	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42	3.82
19	5	5	5	15	5.00	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	42	3.82
20	4	4	5	13	4.33	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	50	4.55
21	3	4	5	12	4.00	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	35	3.18
22	4	4	4	12	4.00	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	5	45	4.09
23	3	4	5	12	4.00	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	35	3.18
24	4	5	5	14	4.67	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	41	3.73
25	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	43	3.91
26	4	4	4	12	4.00	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	40	3.64
27	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	46	4.18
28	5	4	5	14	4.67	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	44	4.00
29	3	4	5	12	4.00	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	40	3.64
30	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	46	4.18
31	4	5	5	14	4.67	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	52	4.73
32	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
33	4	4	5	13	4.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
34	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	39	3.55
35	4	3	4	11	3.67	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	40	3.64
36	5	5	5	15	5.00	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	51	4.64
37	5	5	5	15	5.00	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	52	4.73
38	4	4	4	12	4.00	4	4	4	5	4	5	5	0	4	5	5	45	4.09
39	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
40	3	3	3	9	3.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
41	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
42	5	5	5	15	5.00	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	50	4.55
43	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	3.91
44	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	37	3.36
45	3	5	4	12	4.00	4	2	3	3	3	5	3	4	4	4	4	39	3.55
46	5	5	5	15	5.00	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	50	4.55
47	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
48	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
49	4	4	4	12	4.00	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	44	4.00
50	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
51	4	4	4	12	4.00	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	43	3.91
52	5	5	5	15	5.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
53	4	4	4	12	4.00	4	2	3	3	3	5	3	4	4	4	4	39	3.55
54	5	5	4	14	4.67	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	51	4.64
55	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
56	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
57	4	4	4	12	4.00	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	49	4.45
58	4	3	5	12	4.00	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	43	3.91
59	3	4	4	11	3.67	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	49	4.45
60	3	3	3	9	3.00	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	36	3.27
61	4	4	4	12	4.00	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4.09
62	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
63	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	46	4.18
64	5	5	4	14	4.67	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	44	4.00
65	4	4	5	13	4.33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	45	4.09
66	4	4	5	13	4.33	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	5	46	4.18
67	5	4	4	13	4.33	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	43	3.91
68	3	3	4	10	3.33	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	51	4.64
69	3	4	4	11	3.67	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	48	4.36
70	5	5	5	15	5.00	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	44	4.00
71	4	5	4	13	4.33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	41	3.73
72	5	3	5	13	4.33	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	48	4.36
73	4	5	4	13	4.33	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	44	4.00
74	5	5	5	15	5.00	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
75	5	5	5	15	5.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
76	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43	3.91
77	5	5	5	15	5.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
78	5	5	5	15	5.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
79	5	5	5	15	5.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
80	5	5	5	15	5.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
81	4	5	4	13	4.33	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	44	4.00
82	5	3	5	13	4.33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	41	3.73
83	4	5	4	13	4.33	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	48	4.36
84	3	4	3	10	3.33	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	36	3.27
85	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
86	4	4	4	12	4.00	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	38	3.45
87	4	5	4	13	4.33	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	40	3.64
88	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	51	4.64
89	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	51	4.64
90	3	3	4	10	3.33	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	34	3.09
91	3	4	5	12	4.00	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	37	3.36

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
92	4	4	4	12	4.00	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	39	3.55
93	3	4	3	10	3.33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2	39	3.55
94	3	4	4	11	3.67	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	40	3.64
95	4	4	4	12	4.00	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	49	4.45
96	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	2	5	3	4	2	4	2	35	3.18
97	4	4	5	13	4.33	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	43	3.91
98	4	4	4	12	4.00	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	39	3.55
99	3	4	4	11	3.67	2	4	4	4	5	3	2	2	4	5	4	39	3.55
100	5	5	5	15	5.00	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	40	3.64
101	3	3	3	9	3.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
102	4	4	4	12	4.00	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	50	4.55
103	4	3	3	10	3.33	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	35	3.18
104	4	4	5	13	4.33	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	45	4.09
105	4	4	4	12	4.00	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	48	4.36
106	4	3	4	11	3.67	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	38	3.45
107	4	4	5	13	4.33	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	46	4.18
108	4	4	5	13	4.33	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	39	3.55
109	4	4	5	13	4.33	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	47	4.27
110	5	5	5	15	5.00	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	47	4.27
111	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	4.18
112	4	4	4	12	4.00	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	42	3.82
113	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45	4.09
114	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
115	4	4	3	11	3.67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
116	4	4	4	12	4.00	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	37	3.36
117	4	4	3	11	3.67	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	41	3.73
118	3	4	4	11	3.67	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	39	3.55
119	4	3	4	11	3.67	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	49	4.45
120	4	4	4	12	4.00	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4.09
121	5	5	5	15	5.00	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	51	4.64
122	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	50	4.55
123	4	4	3	11	3.67	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	39	3.55
124	3	4	4	11	3.67	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	49	4.45
125	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43	3.91
126	4	4	3	11	3.67	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	43	3.91
127	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	45	4.09
128	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	45	4.09
129	5	3	4	12	4.00	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	51	4.64
130	4	3	4	11	3.67	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	44	4.00
131	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
132	5	3	3	11	3.67	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	41	3.73

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
133	5	3	3	11	3.67	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	41	3.73
134	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	53	4.82
135	5	5	5	15	5.00	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	49	4.45
136	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	3.91
137	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	3.91
138	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	42	3.82
139	4	5	5	14	4.67	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	51	4.64
140	5	3	5	13	4.33	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	44	4.00
141	1	1	2	4	1.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
142	4	3	3	10	3.33	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	41	3.73
143	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	41	3.73
144	5	3	5	13	4.33	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	49	4.45
145	1	1	2	4	1.33	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	47	4.27
146	4	3	3	10	3.33	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	45	4.09
147	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.91
148	4	4	5	13	4.33	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	47	4.27
149	4	4	3	11	3.67	3	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	46	4.18
150	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	48	4.36
151	4	4	4	12	4.00	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	39	3.55
152	3	4	5	12	4.00	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	53	4.82
153	4	4	4	12	4.00	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	38	3.45
154	4	4	4	12	4.00	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	38	3.45
155	5	4	5	14	4.67	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	49	4.45
156	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	37	3.36
157	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	36	3.27
158	4	4	4	12	4.00	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	38	3.45
159	4	4	4	12	4.00	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	40	3.00
160	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	47	4.27
161	4	4	4	12	4.00	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	42	3.82
162	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	37	3.36
163	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	35	3.18
164	4	4	4	12	4.00	2	2	5	4	3	4	4	5	5	5	5	44	4.00
165	4	4	4	12	4.00	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	38	3.45
166	5	5	4	14	4.67	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	41	3.73
167	4	3	3	10	3.33	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	37	3.36
168	5	4	4	13	4.33	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	49	4.45
169	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	48	4.36
170	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	47	4.27
171	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
172	3	3	3	9	3.00	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	36	3.27
173	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	37	3.36

Digital Repository Universitas Jember

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
174	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	35	3.18
175	4	4	4	12	4.00	2	2	5	4	3	4	4	5	5	5	5	44	4.00
176	4	4	4	12	4.00	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	38	3.45
177	5	5	4	14	4.67	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	41	3.73
178	4	3	3	10	3.33	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	37	3.36
179	5	4	4	13	4.33	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	49	4.45
180	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	48	4.36
181	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	47	4.27
182	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
183	3	3	3	9	3.00	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	36	3.27
184	5	4	4	13	4.33	3	2	4	3	4	5	3	4	3	5	5	41	3.73
185	4	4	3	11	3.67	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42	3.82
186	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.91
187	4	4	3	11	3.67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.91
188	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	37	3.36
189	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	35	3.18
190	4	4	4	12	4.00	2	2	5	4	3	4	4	5	5	5	5	44	4.00
191	4	4	4	12	4.00	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	38	3.45
192	5	5	4	14	4.67	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	41	3.73
193	4	3	3	10	3.33	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	37	3.36
194	5	4	4	13	4.33	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	49	4.45
195	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	48	4.36
196	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	47	4.27
197	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
198	3	3	3	9	3.00	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	36	3.27
199	5	4	4	13	4.33	3	2	4	3	4	5	3	4	3	5	5	41	3.73
200	4	4	3	11	3.67	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42	3.82
201	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.91
202	4	4	3	11	3.67	3	2	4	3	4	5	3	4	3	5	5	41	3.73
203	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3.91
204	4	3	4	11	3.67	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3.82
205	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
206	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	47	4.27
207	4	4	3	11	3.67	3	2	4	3	4	5	3	4	3	5	5	41	3.73
208	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3.91
209	4	3	4	11	3.67	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3.82
210	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
211	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	47	4.27
212	4	4	4	12	4.00	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	40	3.64
213	3	4	4	11	3.67	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	42	3.82
214	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	39	3.55

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
215	4	4	4	12	4.00	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	51	4.64
216	5	4	4	13	4.33	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	39	3.55
217	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34	3.09
218	4	4	4	12	4.00	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	39	3.55
219	4	4	4	12	4.00	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	51	4.64
220	5	4	4	13	4.33	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	39	3.55
221	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34	3.09
222	5	4	4	13	4.33	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	43	3.91
223	4	3	3	10	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	34	3.09
224	3	3	4	10	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	35	3.18
225	5	5	5	15	5.00	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3.18
226	4	4	3	11	3.67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
227	5	5	4	14	4.67	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	38	3.45
228	4	3	3	10	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
229	3	4	4	11	3.67	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	40	3.64
230	5	4	4	13	4.33	5	4	3	3	5	4	3	3	4	5	4	43	3.91
231	5	5	5	15	5.00	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	49	4.45
232	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	42	3.82
233	5	5	4	14	4.67	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	39	3.55
234	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
235	4	4	4	12	4.00	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
236	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	41	3.73
237	3	4	5	12	4.00	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	40	3.64
238	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	43	3.91
239	5	5	5	15	5.00	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
240	4	5	5	14	4.67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
241	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
242	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
243	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
244	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	41	3.73
245	3	4	5	12	4.00	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	40	3.64
246	4	4	4	12	4.00	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	43	3.91
247	5	5	5	15	5.00	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
248	4	5	5	14	4.67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
249	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
250	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
251	4	4	4	12	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
252	5	4	4	13	4.33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
253	4	4	4	12	4.00	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	40	3.64
254	5	5	4	14	4.67	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	40	3.64
255	5	5	5	15	5.00	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3.82

No	x2.1	x2.2	x2.3	Σ	Σ/n	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Σ	Σ/n
256	3	4	4	11	3.67	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	38	3.45
257	5	5	4	14	4.67	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	42	3.82
258	4	4	4	12	4.00	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	48	4.36
259	4	4	4	12	4.00	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	48	4.36
260	4	5	5	14	4.67	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	41	3.73
261	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	4.91
262	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	47	4.27
263	5	5	5	15	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
264	5	5	5	15	5.00	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	49	4.45
265	5	5	5	15	5.00	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	49	4.45
266	4	4	4	12	4.00	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	44	4.00
267	5	4	4	13	4.33	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	48	4.36

Kepemimpinan (X4) dan Kepuasan Kerja (Z)

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
1	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
2	4	4	3	4	15	3.75	4	4	5	4	5	5	27.00	4.50
3	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
4	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	4	5	4	24.00	4.00
5	4	3	4	5	16	4.00	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
6	5	5	5	5	20	5.00	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
7	3	3	2	4	12	3.00	3	3	3	4	3	2	18.00	3.00
8	3	3	2	4	12	3.00	3	3	3	4	3	2	18.00	3.00
9	3	5	5	5	18	4.50	4	3	5	5	4	5	26.00	4.33
10	3	4	3	5	15	3.75	4	4	5	3	5	4	25.00	4.17
11	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
12	3	3	4	5	15	3.75	3	3	3	4	5	5	23.00	3.83
13	4	3	4	5	16	4.00	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
14	5	5	5	5	20	5.00	3	3	3	4	3	2	18.00	3.00
15	3	3	2	4	12	3.00	3	3	3	4	3	2	18.00	3.00
16	3	3	2	4	12	3.00	4	3	5	5	4	5	26.00	4.33
17	3	5	5	5	18	4.50	4	4	5	3	5	4	25.00	4.17
18	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	4	4	5	25.00	4.17
19	3	4	3	4	14	3.50	4	4	4	4	3	3	22.00	3.67
20	4	4	5	4	17	4.25	4	3	4	4	4	3	22.00	3.67
21	3	4	3	3	13	3.25	3	4	4	3	4	5	23.00	3.83
22	4	5	3	4	16	4.00	3	3	4	4	5	5	24.00	4.00
23	3	4	3	4	14	3.50	3	3	3	4	3	2	18.00	3.00
24	4	3	4	5	16	4.00	3	3	4	1	2	5	18.00	3.00
25	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	4	4	4	23.00	3.83

Digital Repository Universitas Jember

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
26	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
27	5	4	5	4	18	4.50	5	4	5	4	3	4	25.00	4.17
28	4	4	3	4	15	3.75	4	4	3	3	5	4	23.00	3.83
29	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	3	4	4	23.00	3.83
30	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
31	4	4	4	5	17	4.25	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
32	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
33	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
34	3	3	3	3	12	3.00	3	3	4	3	5	5	23.00	3.83
35	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
36	4	5	3	4	16	4.00	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
37	4	4	4	5	17	4.25	4	5	5	5	4	4	27.00	4.50
38	5	4	4	4	17	4.25	4	4	5	4	4	4	25.00	4.17
39	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
40	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
41	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
42	4	5	3	4	16	4.00	5	3	4	4	5	5	26.00	4.33
43	3	3	3	3	12	3.00	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
44	3	4	4	4	15	3.75	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
45	3	3	4	5	15	3.75	3	4	0	4	3	5	19.00	3.17
46	4	5	4	5	18	4.50	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
47	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	3	3	4	21.00	3.50
48	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	3	3	4	21.00	3.50
49	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	4	3	4	22.00	3.67
50	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	3	3	4	21.00	3.50
51	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	4	3	4	22.00	3.67
52	3	3	3	4	13	3.25	3	2	3	3	4	4	19.00	3.17
53	3	4	3	4	14	3.50	3	2	3	3	4	4	19.00	3.17
54	4	5	3	5	17	4.25	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
55	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
56	4	4	4	4	16	4.00	5	4	4	4	5	5	28.00	4.67
57	4	4	4	4	16	4.00	4	4	5	5	5	5	28.00	4.67
58	4	4	4	4	16	4.00	4	5	4	4	4	4	25.00	4.17
59	5	5	5	5	20	5.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
60	3	4	3	3	13	3.25	3	3	3	3	3	4	19.00	3.17
61	4	3	4	4	15	3.75	4	3	3	4	3	4	21.00	3.50
62	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
63	4	4	3	5	16	4.00	4	4	5	4	5	5	27.00	4.50
64	4	4	3	4	15	3.75	5	5	5	4	5	5	29.00	4.83
65	4	4	3	4	15	3.75	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
66	5	5	3	5	18	4.50	4	4	5	3	5	5	26.00	4.33

Digital Repository Universitas Jember

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
67	4	5	4	5	18	4.50	4	4	4	4	4	5	25.00	4.17
68	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	4	5	5	29.00	4.83
69	4	5	5	3	17	4.25	5	3	3	4	5	5	25.00	4.17
70	3	4	4	4	15	3.75	3	4	4	4	4	5	24.00	4.00
71	3	3	2	3	11	2.75	4	4	5	4	5	5	27.00	4.50
72	5	3	5	5	18	4.50	5	4	4	5	4	5	27.00	4.50
73	3	3	2	3	11	2.75	5	3	3	4	5	5	25.00	4.17
74	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
75	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
76	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
77	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
78	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
79	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
80	4	4	3	5	16	4.00	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
81	3	3	2	3	11	2.75	4	4	5	4	5	5	27.00	4.50
82	5	3	5	5	18	4.50	5	4	4	5	4	5	27.00	4.50
83	3	3	2	3	11	2.75	5	3	3	4	5	5	25.00	4.17
84	4	3	3	4	14	3.50	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
85	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
86	3	3	3	4	13	3.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
87	3	3	3	3	12	3.00	4	3	4	3	3	4	21.00	3.50
88	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
89	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
90	3	4	4	3	14	3.50	2	2	2	3	3	3	15.00	2.50
91	4	3	3	4	14	3.50	4	3	3	4	4	4	22.00	3.67
92	3	3	4	3	13	3.25	3	3	4	4	3	4	21.00	3.50
93	3	4	5	4	16	4.00	3	4	3	5	4	3	22.00	3.67
94	3	4	4	4	15	3.75	4	3	4	4	3	4	22.00	3.67
95	3	3	3	4	13	3.25	5	4	4	4	4	4	25.00	4.17
96	4	4	3	3	14	3.50	4	3	5	5	5	4	26.00	4.33
97	4	4	4	3	15	3.75	5	5	5	5	4	4	28.00	4.67
98	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
99	3	4	2	3	12	3.00	3	3	3	4	4	3	20.00	3.33
100	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
101	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
102	5	3	3	3	14	3.50	5	4	5	5	4	4	27.00	4.50
103	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
104	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	3	3	4	22.00	3.67
105	4	5	5	4	18	4.50	5	4	4	5	4	4	26.00	4.33
106	4	4	4	5	17	4.25	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
107	4	4	5	4	17	4.25	4	4	4	4	4	3	23.00	3.83

Digital Repository Universitas Jember

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
108	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	4	5	3	27.00	4.50
109	4	4	5	5	18	4.50	4	3	4	4	5	4	24.00	4.00
110	5	4	5	4	18	4.50	4	5	4	4	4	4	25.00	4.17
111	5	5	4	4	18	4.50	5	4	5	3	4	5	26.00	4.33
112	4	4	4	4	15	3.75	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
113	3	4	3	3	13	3.25	5	3	3	4	5	5	25.00	4.17
114	5	3	5	5	18	4.50	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
115	3	3	3	3	12	3.00	4	3	4	3	3	3	20.00	3.33
116	3	3	4	4	14	3.50	4	4	4	3	3	5	23.00	3.83
117	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	4	3	5	21.00	3.50
118	3	3	3	3	12	3.00	4	3	3	4	3	4	21.00	3.50
119	4	4	5	5	18	4.50	5	4	5	4	4	3	25.00	4.17
120	3	3	3	4	13	3.25	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
121	4	4	3	5	16	4.00	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
122	4	5	4	5	18	4.50	4	4	5	5	5	5	28.00	4.67
123	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	3	3	20.00	3.33
124	4	4	3	5	16	4.00	4	4	4	3	3	5	23.00	3.83
125	3	3	3	4	13	3.25	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
126	4	4	4	4	16	4.00	3	4	4	5	5	5	26.00	4.33
127	4	4	4	4	16	4.00	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
128	4	4	4	4	17	4.25	3	3	4	3	5	5	23.00	3.83
129	5	4	3	5	17	4.25	5	5	4	4	4	4	26.00	4.33
130	3	4	3	4	14	3.50	3	4	3	4	3	4	21.00	3.50
131	4	4	3	3	14	3.50	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
132	5	5	5	3	18	4.50	5	3	4	4	3	4	23.00	3.83
133	5	5	5	3	18	4.50	5	3	4	4	3	4	23.00	3.83
134	4	5	5	5	19	4.75	5	4	5	4	4	4	26.00	4.33
135	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	5	25.00	4.17
136	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
137	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
138	4	4	4	4	17	4.25	4	4	3	4	3	4	22.00	3.67
139	4	4	4	4	17	4.25	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
140	4	4	4	5	17	4.25	3	4	3	4	3	4	21.00	3.50
141	5	4	3	5	17	4.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
142	3	4	3	4	14	3.50	5	3	4	4	3	4	23.00	3.83
143	4	4	3	3	14	3.50	5	3	4	4	3	4	23.00	3.83
144	3	3	3	5	14	3.50	2	3	5	3	5	5	23.00	3.83
145	4	4	5	5	18	4.50	3	2	4	3	2	5	19.00	3.17
146	3	3	3	4	13	3.25	3	3	4	4	5	5	24.00	4.00
147	4	3	3	3	13	3.25	4	3	3	4	3	4	21.00	3.50
148	4	4	4	5	17	4.25	4	3	5	4	4	5	25.00	4.17

Digital Repository Universitas Jember

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
149	4	4	5	5	18	4.50	5	4	5	4	4	5	27.00	4.50
150	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
151	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	2	3	4	21.00	3.50
152	5	5	4	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
153	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
154	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	3	3	4	22.00	3.67
155	3	4	4	4	15	3.75	5	5	5	4	4	4	27.00	4.50
156	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	3	23.00	3.83
157	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	3	4	4	23.00	3.83
158	3	3	3	4	13	3.25	4	4	4	3	3	4	22.00	3.67
159	3	3	3	4	13	3.25	4	4	4	3	3	3	21.00	3.50
160	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	3	3	20.00	3.33
161	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	3	3	3	21.00	3.50
162	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
163	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
164	3	2	2	3	10	2.50	5	4	3	3	4	4	23.00	3.83
165	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
166	3	3	4	3	13	3.25	4	3	4	4	5	5	25.00	4.17
167	3	4	3	3	13	3.25	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
168	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	4	29.00	4.83
169	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	4	4	5	24.00	4.00
170	5	4	4	5	18	4.50	5	5	4	4	5	5	28.00	4.67
171	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
172	3	3	4	4	14	3.50	4	4	4	4	3	5	24.00	4.00
173	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
174	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
175	3	2	2	3	10	2.50	5	4	3	3	4	4	23.00	3.83
176	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
177	3	3	4	3	13	3.25	4	3	4	4	5	5	25.00	4.17
178	3	4	3	3	13	3.25	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
179	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	4	29.00	4.83
180	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	4	4	5	24.00	4.00
181	5	4	4	5	18	4.50	5	5	4	4	5	5	28.00	4.67
182	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
183	3	3	4	4	14	3.50	4	4	4	4	3	5	24.00	4.00
184	5	4	3	4	16	4.00	5	3	5	4	3	4	24.00	4.00
185	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
186	3	3	3	4	13	3.25	5	5	5	4	4	4	27.00	4.50
187	3	3	3	4	13	3.25	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
188	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
189	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00

Digital Repository Universitas Jember

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
190	3	2	2	3	10	2.50	5	4	3	3	4	4	23.00	3.83
191	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
192	3	3	4	3	13	3.25	4	3	4	4	5	5	25.00	4.17
193	3	4	3	3	13	3.25	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
194	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	4	29.00	4.83
195	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	4	4	5	24.00	4.00
196	5	4	4	5	18	4.50	5	5	4	4	5	5	28.00	4.67
197	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	5	26.00	4.33
198	3	3	4	4	14	3.50	4	4	4	4	3	5	24.00	4.00
199	5	4	3	4	16	4.00	5	3	5	4	3	4	24.00	4.00
200	3	4	3	4	14	3.50	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
201	3	3	3	4	13	3.25	5	5	5	4	4	4	27.00	4.50
202	5	4	3	4	16	4.00	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
203	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
204	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
205	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
206	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	4	4	5	24.00	4.00
207	5	4	3	4	16	4.00	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
208	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
209	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	3	4	23.00	3.83
210	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
211	4	4	3	4	15	3.75	4	3	3	4	4	5	23.00	3.83
212	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
213	3	3	4	3	13	3.25	4	3	3	3	3	4	20.00	3.33
214	3	4	3	4	14	3.50	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
215	3	4	5	4	16	4.00	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
216	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
217	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
218	3	4	3	4	14	3.50	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
219	3	4	5	4	16	4.00	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
220	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
221	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	4	4	20.00	3.33
222	3	3	5	5	16	4.00	4	3	4	4	5	4	24.00	4.00
223	4	3	3	3	13	3.25	4	3	3	3	3	4	20.00	3.33
224	4	3	3	3	13	3.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
225	3	3	3	3	12	3.00	5	5	5	3	5	3	26.00	4.33
226	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	3	4	3	22.00	3.67
227	4	4	3	3	14	3.50	4	4	4	4	4	4	24.00	4.00
228	3	4	3	3	13	3.25	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
229	4	4	0	4	12	3.00	4	3	4	3	3	4	21.00	3.50
230	4	3	3	3	13	3.25	4	4	3	5	5	4	25.00	4.17

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Σ	Σ/n	z1	z2	z3	z4	z5	z6	Σ	Σ/n
231	5	5	4	5	19	4.75	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
232	4	3	3	4	14	3.50	4	3	4	3	4	4	22.00	3.67
233	5	3	3	4	15	3.75	5	5	3	3	4	5	25.00	4.17
234	3	3	3	3	12	3.00	3	3	4	3	3	3	19.00	3.17
235	4	4	4	4	16	4.00	4	4	3	4	4	4	23.00	3.83
236	3	3	4	4	14	3.50	3	3	4	3	3	3	19.00	3.17
237	4	4	3	5	16	4.00	4	3	3	3	4	4	21.00	3.50
238	4	4	3	4	15	3.75	5	4	4	4	4	4	24.00	4.00
239	5	4	5	5	19	4.75	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
240	5	4	4	5	18	4.50	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
241	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
242	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
243	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
244	3	3	4	4	14	3.50	3	3	4	3	3	3	19.00	3.17
245	4	4	3	5	16	4.00	4	3	3	3	4	4	21.00	3.50
246	4	4	3	4	15	3.75	5	4	4	4	4	4	24.00	4.00
247	5	4	5	5	19	4.75	5	4	4	4	4	5	26.00	4.33
248	5	4	4	5	18	4.50	5	4	5	5	5	5	29.00	4.83
249	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
250	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
251	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	3	18.00	3.00
252	4	4	4	4	16	4.00	5	4	2	4	3	4	22.00	3.67
253	3	3	1	5	12	3.00	1	3	3	3	3	5	18.00	3.00
254	3	3	3	3	12	3.00	4	4	3	3	4	4	22.00	3.67
255	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	5	4	25.00	4.17
256	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	3	4	5	23.00	3.83
257	4	4	4	4	16	4.00	5	4	4	4	5	5	27.00	4.50
258	4	4	4	5	17	4.25	5	5	5	5	4	5	29.00	4.83
259	3	3	1	5	12	3.00	4	4	3	3	4	5	23.00	3.83
260	4	5	4	5	18	4.50	4	3	5	5	5	5	27.00	4.50
261	5	5	5	5	20	5.00	4	4	4	4	4	5	25.00	4.17
262	5	5	5	5	20	5.00	5	4	4	4	4	4	25.00	4.17
263	5	5	5	5	20	5.00	5	5	5	5	5	5	30.00	5.00
264	3	3	4	3	13	3.25	5	3	4	4	4	4	24.00	4.00
265	4	4	4	4	16	4.00	5	4	5	4	4	4	26.00	4.33
266	5	4	4	4	17	4.25	5	4	5	4	5	5	28.00	4.67
267	4	5	5	5	19	4.75	4	4	4	4	5	4	25.00	4.17

Kinerja Karyawan (Y)

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	134	4	4	4	5	4	5	5	5	36.00	4.50	
2	3	3	4	3	3	4	4	4	28.00	3.50	135	4	3	3	5	4	5	4	5	33.00	4.13	
3	3	4	4	4	3	3	4	4	29.00	3.63	136	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
4	3	3	3	4	4	3	3	3	26.00	3.25	137	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
5	4	5	4	5	5	4	4	5	36.00	4.50	138	4	4	4	4	4	4	4	5	4	33.00	4.13
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40.00	5.00	139	3	4	5	5	4	4	4	5	34.00	4.25	
7	3	3	3	4	3	5	3	5	29.00	3.63	140	3	3	3	3	3	3	4	3	25.00	3.13	
8	3	3	3	4	3	5	3	5	29.00	3.63	141	3	3	3	5	4	5	3	5	31.00	3.88	
9	4	5	4	4	5	5	5	5	37.00	4.63	142	3	3	3	5	4	5	3	5	31.00	3.88	
10	3	4	4	4	3	4	4	5	30.00	3.75	143	4	4	4	5	4	5	5	5	36.00	4.50	
11	4	4	3	5	4	4	4	5	33.00	4.13	144	3	4	3	4	5	3	4	5	31.00	3.88	
12	3	3	3	3	3	4	4	5	28.00	3.50	145	4	5	5	5	4	5	4	3	35.00	4.38	
13	3	3	3	4	3	5	3	5	29.00	3.63	146	3	3	3	3	4	4	4	4	28.00	3.50	
14	4	5	4	4	5	5	5	5	37.00	4.63	147	3	3	3	4	3	4	3	4	27.00	3.38	
15	3	4	4	4	3	4	4	5	30.00	3.75	148	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
16	4	4	3	5	4	4	4	5	33.00	4.13	149	4	5	5	5	5	4	5	5	38.00	4.75	
17	3	3	3	3	3	4	4	5	28.00	3.50	150	4	5	4	4	4	4	5	5	35.00	4.38	
18	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63	151	3	4	4	4	4	3	4	4	30.00	3.75	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	152	5	5	4	5	5	5	5	5	39.00	4.88	
20	4	4	4	4	3	3	3	4	29.00	3.63	153	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
21	3	3	3	3	4	3	3	4	26.00	3.25	154	3	3	3	4	4	4	3	3	27.00	3.38	
22	3	3	4	4	4	4	4	5	31.00	3.88	155	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
23	4	4	4	4	3	3	3	4	29.00	3.63	156	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63	
24	4	3	3	4	3	3	4	5	29.00	3.63	157	4	3	3	4	3	4	3	3	27.00	3.38	
25	4	3	3	4	4	4	4	5	31.00	3.88	158	3	3	3	4	4	3	3	3	26.00	3.25	
26	3	3	3	3	4	3	0	5	24.00	3.00	159	3	4	3	4	4	5	4	4	31.00	3.88	
27	3	4	4	3	3	4	4	5	30.00	3.75	160	3	3	3	4	4	4	4	3	28.00	3.50	
28	3	4	3	3	3	3	0	4	23.00	2.88	161	4	3	3	3	4	3	3	3	26.00	3.25	
29	3	4	4	3	3	4	4	5	30.00	3.75	162	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
30	3	4	3	3	3	3	0	4	23.00	2.88	163	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
31	4	4	4	5	5	4	5	5	36.00	4.50	164	4	4	3	3	4	4	4	5	31.00	3.88	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	165	3	3	3	4	3	3	4	4	27.00	3.38	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	166	3	4	3	5	5	5	5	5	35.00	4.38	
34	3	4	3	4	4	4	4	4	30.00	3.75	167	4	4	3	3	3	4	3	5	29.00	3.63	
35	3	3	4	4	3	3	3	4	27.00	3.38	168	4	5	4	4	4	4	4	5	34.00	4.25	
36	4	5	4	5	4	5	5	5	37.00	4.63	169	3	4	3	4	3	4	3	4	28.00	3.50	
37	4	5	4	5	5	4	5	4	36.00	4.50	170	5	4	4	4	5	5	5	5	37.00	4.63	
38	4	4	4	5	4	4	4	5	34.00	4.25	171	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	172	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	173	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	174	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	

Digital Repository Universitas Jember

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	
42	4	5	4	5	4	5	5	5	37.00	4.63	175	4	4	3	3	4	4	4	5	31.00	3.88	
43	3	4	3	3	4	4	4	4	29.00	3.63	176	3	3	3	4	3	3	4	4	27.00	3.38	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	177	3	4	3	5	5	5	5	5	35.00	4.38	
45	4	4	3	3	4	3	4	4	29.00	3.63	178	4	4	3	3	3	4	3	5	29.00	3.63	
46	4	4	4	4	5	4	5	4	35.00	4.38	179	4	5	4	4	4	4	4	4	5	34.00	4.25
47	3	3	4	4	4	4	4	5	31.00	3.88	180	3	4	3	4	3	4	3	4	28.00	3.50	
48	3	3	4	4	4	4	4	5	31.00	3.88	181	5	4	4	4	5	5	5	5	37.00	4.63	
49	3	3	3	4	3	4	3	4	27.00	3.38	182	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	
50	3	3	4	4	4	4	4	5	31.00	3.88	183	4	3	3	3	4	4	4	5	30.00	3.75	
51	3	3	3	3	4	3	4	3	27.00	3.38	184	4	4	4	4	3	5	5	4	5	34.00	4.25
52	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	185	4	4	4	3	3	4	4	4	3	29.00	3.63
53	3	3	3	4	3	4	3	3	26.00	3.25	186	3	4	3	4	4	4	4	4	30.00	3.75	
54	4	5	5	5	4	5	5	5	38.00	4.75	187	3	4	3	4	4	4	4	4	30.00	3.75	
55	4	4	4	3	4	4	4	4	31.00	3.88	188	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
56	4	4	4	4	5	5	5	5	36.00	4.50	189	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	
57	5	5	5	4	4	4	4	4	35.00	4.38	190	4	4	3	3	4	4	4	5	31.00	3.88	
58	4	4	4	5	4	4	4	4	33.00	4.13	191	3	3	3	4	3	3	4	4	27.00	3.38	
59	4	5	4	4	4	4	4	5	34.00	4.25	192	3	4	3	5	5	5	5	5	35.00	4.38	
60	3	3	3	4	3	4	3	3	26.00	3.25	193	4	4	3	3	3	4	3	5	29.00	3.63	
61	3	3	4	3	4	4	4	4	29.00	3.63	194	4	5	4	4	4	4	4	5	34.00	4.25	
62	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	195	3	4	3	4	3	4	3	4	28.00	3.50	
63	4	4	4	4	3	3	4	5	31.00	3.88	196	5	4	4	4	5	5	5	5	37.00	4.63	
64	3	3	4	5	4	4	4	5	32.00	4.00	197	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	
65	4	3	4	5	4	4	4	5	33.00	4.13	198	4	3	3	3	4	4	4	5	30.00	3.75	
66	3	4	3	5	3	3	3	5	29.00	3.63	199	4	4	4	3	5	5	4	5	34.00	4.25	
67	4	4	4	4	4	4	4	5	33.00	4.13	200	4	4	4	3	3	4	4	4	3	29.00	3.63
68	4	5	5	3	5	5	4	5	36.00	4.50	201	3	4	3	4	4	4	4	4	30.00	3.75	
69	4	5	3	5	5	4	5	5	36.00	4.50	202	4	4	4	3	3	4	4	3	29.00	3.63	
70	3	3	3	3	4	4	3	4	27.00	3.38	203	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
71	4	3	3	3	4	4	4	5	30.00	3.75	204	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
72	4	5	5	5	5	5	5	5	39.00	4.88	205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00
73	3	3	3	4	3	4	3	3	26.00	3.25	206	3	4	4	4	4	4	4	4	31.00	3.88	
74	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	207	4	4	4	3	3	4	4	3	29.00	3.63	
75	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	208	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
76	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	209	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
77	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	210	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	
78	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	211	3	4	4	4	4	4	4	4	31.00	3.88	
79	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	212	4	4	3	3	4	3	4	4	29.00	3.63	
80	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	213	3	4	4	5	4	4	4	5	33.00	4.13	
81	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	214	4	4	4	4	4	3	4	4	31.00	3.88	
82	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	215	4	4	4	4	4	4	4	3	31.00	3.88	

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n
83	3	4	3	5	4	4	3	5	31.00	3.88	216	4	4	4	4	4	3	4	4	31.00	3.88
84	4	4	5	3	3	3	4	4	30.00	3.75	217	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
85	5	5	5	5	5	5	5	5	40.00	5.00	218	4	4	4	4	4	3	4	4	31.00	3.88
86	3	3	3	4	4	4	3	5	29.00	3.63	219	4	4	4	4	4	4	4	3	31.00	3.88
87	3	3	3	4	3	3	3	3	25.00	3.13	220	4	4	4	4	4	4	4	4	31.00	3.88
88	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	221	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
89	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75	222	4	4	3	3	4	4	4	5	31.00	3.88
90	3	3	3	5	4	5	4	5	32.00	4.00	223	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
91	4	3	4	3	3	4	3	4	28.00	3.50	224	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
92	3	4	3	4	3	3	3	4	27.00	3.38	225	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
93	3	4	5	4	5	4	4	4	33.00	4.13	226	3	3	3	4	3	3	3	4	26.00	3.25
94	3	4	4	4	4	3	3	4	29.00	3.63	227	3	3	3	3	3	3	4	4	26.00	3.25
95	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	228	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
96	3	4	4	4	3	4	4	4	30.00	3.75	229	3	3	3	3	4	4	4	3	27.00	3.38
97	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63	230	4	4	3	4	3	3	3	5	29.00	3.63
98	3	3	3	4	4	3	4	5	29.00	3.63	231	4	4	5	5	5	5	5	5	38.00	4.75
99	2	3	4	3	4	3	4	3	26.00	3.25	232	4	4	4	3	3	4	4	4	30.00	3.75
100	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	233	3	3	3	3	3	4	4	3	26.00	3.25
101	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	234	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
102	4	4	3	5	4	4	4	5	33.00	4.13	235	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00
103	3	3	4	3	3	3	4	4	27.00	3.38	236	3	4	4	3	3	4	3	3	27.00	3.38
104	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63	237	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63
105	4	4	4	4	4	5	4	5	34.00	4.25	238	4	4	3	4	3	4	4	4	30.00	3.75
106	4	3	3	4	5	4	4	5	32.00	4.00	239	4	5	4	5	5	5	4	4	36.00	4.50
107	4	5	4	5	4	4	4	5	35.00	4.38	240	4	5	4	4	5	5	4	5	36.00	4.50
108	3	4	4	4	4	4	5	3	31.00	3.88	241	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
109	3	3	3	4	4	4	4	5	30.00	3.75	242	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
110	4	5	4	5	4	4	4	4	34.00	4.25	243	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
111	4	4	4	4	4	4	4	5	33.00	4.13	244	3	4	4	3	3	4	3	3	27.00	3.38
112	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	245	3	3	3	4	4	4	4	4	29.00	3.63
113	3	3	3	3	3	3	3	4	26.00	3.25	246	4	4	3	4	4	3	4	4	30.00	3.75
114	5	5	5	4	5	5	5	5	39.00	4.88	247	4	5	4	5	5	5	4	4	36.00	4.50
115	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00	248	4	5	4	4	5	5	4	5	36.00	4.50
116	4	3	4	3	3	3	4	4	28.00	3.50	249	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
117	3	4	3	4	4	4	3	3	28.00	3.50	250	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
118	3	3	3	4	3	3	4	4	27.00	3.38	251	3	3	3	3	3	3	3	3	24.00	3.00
119	4	4	4	5	5	4	4	5	35.00	4.38	252	3	3	3	3	3	3	4	4	26.00	3.25
120	4	4	4	4	4	4	4	4	32.00	4.00	253	5	3	3	3	4	4	4	5	31.00	3.88
121	5	5	5	5	5	5	5	5	40.00	5.00	254	3	3	3	3	3	2	3	3	23.00	2.88
122	4	5	5	5	5	5	4	5	38.00	4.75	255	3	3	4	4	4	4	4	5	31.00	3.88
123	4	3	4	3	3	3	4	4	28.00	3.50	256	3	3	4	4	3	3	4	3	27.00	3.38

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n	No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Σ	Σ/n
124	3	4	3	4	4	4	3	3	28.00	3.50	257	4	4	4	4	4	4	5	4	33.00	4.13
125	3	4	4	4	4	4	4	4	31.00	3.88	258	5	5	4	4	5	4	4	4	35.00	4.38
126	4	4	4	4	5	4	5	4	34.00	4.25	259	4	4	4	4	4	4	5	4	33.00	4.13
127	4	4	5	5	3	4	5	4	34.00	4.25	260	4	3	4	3	4	5	4	5	32.00	4.00
128	3	4	3	4	4	3	4	5	30.00	3.75	261	4	5	5	5	4	5	5	5	38.00	4.75
129	4	4	3	5	4	4	4	5	33.00	4.13	262	5	4	4	5	5	5	5	5	38.00	4.75
130	4	4	3	4	3	4	3	4	29.00	3.63	263	5	5	5	5	5	5	5	5	40.00	5.00
131	3	3	3	3	3	3	4	3	25.00	3.13	264	4	4	2	4	5	4	4	3	30.00	3.75
132	3	3	3	5	4	5	3	5	31.00	3.88	265	4	4	4	4	5	4	4	5	34.00	4.25
133	3	3	3	5	4	5	3	5	31.00	3.88	266	5	4	4	4	4	5	5	5	36.00	4.50

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

		Correlations															
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	Total
x1.1	Pearson Correlation	1	.402	.203	.225	.356	.395	.350	.367	.306	.195	.161	.315	.257	.291	.347	.550
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.008	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.2	Pearson Correlation	.402	1	.287	.287	.252	.375	.428	.423	.287	.187	.244	.499	.204	.356	.301	.594
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.3	Pearson Correlation	.203	.287	1	.597	.518	.263	.265	.417	.309	.349	.457	.328	.344	.441	.351	.672
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.4	Pearson Correlation	.225	.287	.597	1	.563	.288	.297	.312	.344	.360	.364	.368	.389	.357	.217	.643
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.5	Pearson Correlation	.356	.252	.518	.563	1	.314	.291	.449	.250	.326	.407	.383	.284	.421	.261	.658
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.6	Pearson Correlation	.395	.375	.263	.288	.314	1	.445	.487	.267	.169	.376	.318	.178	.325	.363	.609
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.004	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.7	Pearson Correlation	.350	.428	.265	.297	.291	.445	1	.601	.371	.109	.256	.408	.228	.370	.509	.654
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.075	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.8	Pearson Correlation	.367	.423	.417	.312	.449	.487	.601	1	.318	.162	.348	.422	.127	.334	.431	.690
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.008	.000	.000	.039	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.9	Pearson Correlation	.306	.287	.309	.344	.250	.267	.371	.318	1	.385	.506	.337	.424	.312	.260	.605

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.10	Pearson Correlation	.195*	.187*	.349*	.360*	.326*	.169*	.109	.162*	.385*	.1	.362*	.132*	.389*	.269*	.083	.459*
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000	.000	.006	.075	.008	.000		.000	.031	.000	.000	.176	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.11	Pearson Correlation	.161*	.244*	.457*	.364*	.407*	.376*	.256*	.348*	.506*	.362*	.1	.232*	.388*	.428*	.346*	.635*
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.12	Pearson Correlation	.315*	.499*	.328*	.368*	.383*	.318*	.408*	.422*	.337*	.132*	.232*	.1	.283*	.413*	.253*	.618*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031	.000		.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.13	Pearson Correlation	.257*	.204*	.344*	.389*	.284*	.178*	.228*	.127*	.424*	.389*	.388*	.283*	.1	.545*	.276*	.562*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.004	.000	.039	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.14	Pearson Correlation	.291*	.356*	.441*	.357*	.421*	.325*	.370*	.334*	.312*	.269*	.428*	.413*	.545*	.1	.424*	.676*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x1.15	Pearson Correlation	.347*	.301*	.351*	.217*	.261*	.363*	.509*	.431*	.260*	.083	.346*	.253*	.276*	.424*	.1	.602*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.176	.000	.000	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.550*	.594*	.672*	.643*	.658*	.609*	.654*	.690*	.605*	.459*	.635*	.618*	.562*	.676*	.602*	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267

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

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

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja

		Correlations			
		x2.1	x2.2	x2.3	Total
x2.1	Pearson Correlation	1	.609**	.502**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267
x2.2	Pearson Correlation	.609**	1	.662**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267
x2.3	Pearson Correlation	.502**	.662**	1	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.829**	.889**	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267

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

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

		Correlations											
		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3.11	Total
x3.1	Pearson Correlation	1	.551**	.313**	.374**	.367**	.362**	.365**	.278**	.378**	.343**	.352**	.600**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.2	Pearson Correlation	.551**	1	.400**	.481**	.431**	.301**	.504**	.346**	.450**	.335**	.354**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.3	Pearson Correlation	.313**	.400**	1	.581**	.427**	.336**	.506**	.411**	.593**	.458**	.535**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.4	Pearson Correlation	.374**	.481**	.581**	1	.418**	.469**	.553**	.442**	.580**	.580**	.483**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.5	Pearson Correlation	.367**	.431**	.427**	.418**	1	.378**	.436**	.401**	.479**	.406**	.461**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.6	Pearson Correlation	.362**	.301**	.336**	.469**	.378**	1	.381**	.372**	.451**	.559**	.469**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.7	Pearson Correlation	.365**	.504**	.506**	.553**	.436**	.381**	1	.500**	.528**	.399**	.487**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.8	Pearson Correlation	.278**	.346**	.411**	.442**	.401**	.372**	.500**	1	.518**	.472**	.432**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.9	Pearson Correlation	.378**	.450**	.593**	.580**	.479**	.451**	.528**	.518**	1	.639**	.547**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.10	Pearson Correlation	.343**	.335**	.458**	.580**	.406**	.559**	.399**	.472**	.639**	1	.605**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
x3.11	Pearson Correlation	.352**	.354**	.535**	.483**	.461**	.469**	.487**	.432**	.547**	.605**	1	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.600**	.662**	.710**	.763**	.678**	.657**	.726**	.677**	.793**	.746**	.742**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267

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

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

		Correlations				
		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	Total
x4.1	Pearson Correlation	1	.583**	.472**	.519**	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267
x4.2	Pearson Correlation	.583**	1	.505**	.490**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267
x4.3	Pearson Correlation	.472**	.505**	1	.412**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267	267
x4.4	Pearson Correlation	.519**	.490**	.412**	1	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.806**	.803**	.778**	.766**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267	267

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

Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations						
		z1	z2	z3	z4	z5	z6	Total
z1	Pearson Correlation	1	.574**	.520**	.486**	.392**	.406**	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
z2	Pearson Correlation	.574**	1	.480**	.464**	.405**	.301**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
z3	Pearson Correlation	.520**	.480**	1	.452**	.438**	.346**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
z4	Pearson Correlation	.486**	.464**	.452**	1	.474**	.356**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
z5	Pearson Correlation	.392**	.405**	.438**	.474**	1	.552**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
z6	Pearson Correlation	.406**	.301**	.346**	.356**	.552**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.769**	.724**	.736**	.726**	.753**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267	267	267	267

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

Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Total
y1	Pearson Correlation	1	.605**	.551**	.264**	.502**	.450**	.553**	.378**	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y2	Pearson Correlation	.605**	1	.593**	.475**	.557**	.490**	.455**	.420**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y3	Pearson Correlation	.551**	.593**	1	.340**	.459**	.443**	.572**	.301**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y4	Pearson Correlation	.264**	.475**	.340**	1	.564**	.554**	.396**	.533**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y5	Pearson Correlation	.502**	.557**	.459**	.564**	1	.640**	.586**	.539**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y6	Pearson Correlation	.450**	.490**	.443**	.554**	.640**	1	.525**	.588**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y7	Pearson Correlation	.553**	.455**	.572**	.396**	.586**	.525**	1	.400**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
y8	Pearson Correlation	.378**	.420**	.301**	.533**	.539**	.588**	.400**	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Total	Pearson Correlation	.705**	.761**	.703**	.705**	.816**	.792**	.758**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267

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

Lampiran 8. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	51.6330	41.714	.480	.879
x1.2	51.0262	41.041	.524	.877
x1.3	51.6517	39.055	.595	.874
x1.4	51.7940	40.330	.576	.875
x1.5	51.9026	39.975	.590	.874
x1.6	51.5468	40.256	.530	.877
x1.7	51.0974	39.803	.581	.874
x1.8	51.2434	38.598	.613	.873
x1.9	51.5056	40.777	.533	.876
x1.10	51.8914	42.834	.390	.882
x1.11	51.5993	40.249	.564	.875
x1.12	51.1124	40.333	.543	.876
x1.13	51.7603	41.085	.484	.878
x1.14	51.6667	40.298	.616	.873
x1.15	51.2434	39.989	.516	.877

Lampiran 9. Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan Kerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	8.2022	1.575	.610	.797
x2.2	8.3071	1.439	.733	.668
x2.3	8.2547	1.597	.648	.757

Lampiran 10. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	39.0599	27.169	.512	.895
x3.2	39.1948	26.481	.579	.891
x3.3	39.0899	26.511	.644	.888
x3.4	39.1536	25.875	.704	.884
x3.5	39.0524	26.027	.591	.891
x3.6	38.8427	26.426	.571	.892
x3.7	39.2210	26.308	.661	.887
x3.8	39.1161	25.757	.585	.892
x3.9	38.9700	25.510	.738	.882
x3.10	38.6704	26.034	.684	.885
x3.11	38.8427	25.486	.669	.886

Lampiran 11. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.1	11.2547	3.348	.648	.719
x4.2	11.2472	3.427	.653	.720
x4.3	11.4569	3.166	.556	.771
x4.4	10.9401	3.395	.570	.757

Lampiran 12. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1	19.6217	6.980	.641	.788
z2	20.0075	7.429	.596	.798
z3	19.7678	7.224	.600	.797
z4	19.8989	7.445	.600	.797
z5	19.7341	6.948	.611	.795
z6	19.4906	7.379	.524	.813

Lampiran 13. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	267	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	267	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	26.9139	14.538	.621	.872
y2	26.7191	13.910	.680	.866
y3	26.8764	14.282	.610	.873
y4	26.5356	13.859	.596	.874
y5	26.6404	13.404	.747	.859
y6	26.5356	13.550	.715	.862
y7	26.6592	13.368	.659	.868
y8	26.2397	13.634	.600	.875

Lampiran 14. Uji Normalitas data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		267
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.62016838
Most Extreme Differences	Absolute	.045
	Positive	.043
	Negative	-.045
Kolmogorov-Smirnov Z		.742
Asymp. Sig. (2-tailed)		.640

a. Test distribution is Normal.

Lampiran 15. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden

Descriptive Statistic

	x 1.1	x 1.2	x 1.3	x 1.4	x 1.5	x 1.6	x 1.7	x 1.8	x 1.9	x1 .10	x1 .11	x1 .12	x1 .13	x1 .14	x1 .15	x2 .1	x2 .2	x2 .3	x3 .1	x 3.2	x3 .3	x3 .4	x3 .5	x3 .6	x 3.7	x3 .8	x3 .9	x3 .10	x3 .11	x 4.1	x 4.2	x 4.3	x 4.4	z 1	z 2	z 3	z 4	z 5	z 6	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8					
N Valid	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267			
Mis sing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5		
Varia nce	.398	.454	.708	.503	.504	.509	.564	.487	.487	.316	.536	.554	.509	.553	.474	.601	.491	.457	.473	.523	.434	.480	.603	.546	.451	.676	.505	.474	.599	.507	.466	.709	.567	.557	.453	.518	.443	.608	.560	.363	.443	.434	.563	.496	.496	.612	.623					
Sum	950	1145	990	998	997	1077	1093	1054	984	881	959	1089	916	941	1054	1116	1088	1102	1031	995	1023	1006	1033	1089	988	1016	1055	1135	1089	991	993	997	1075	1090	987	1051	1016	1060	1125	944	995	995	1044	1016	1044	1011	1123					

Frequency Table

Variabel Motivasi

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.7	.7	.7
	3	132	49.4	49.4	50.2
	4	115	43.1	43.1	93.3
	5	18	6.7	6.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	42	15.7	15.7	15.7
	4	139	52.1	52.1	67.8
	5	86	32.2	32.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	.7	.7	.7
	2	13	4.9	4.9	5.6
	3	125	46.8	46.8	52.4
	4	91	34.1	34.1	86.5
	5	36	13.5	13.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.5	1.5	1.5
	2	5	1.9	1.9	3.4
	3	157	58.8	58.8	62.2
	4	83	31.1	31.1	93.3
	5	18	6.7	6.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.5	1.5	1.5
	2	18	6.7	6.7	8.2
	3	157	58.8	58.8	67.0
	4	73	27.3	27.3	94.4
	5	15	5.6	5.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	.7	.7	.7
2	1	.4	.4	1.1
3	120	44.9	44.9	46.1
4	109	40.8	40.8	86.9
5	35	13.1	13.1	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	61	22.8	22.8	23.6
4	114	42.7	42.7	66.3
5	90	33.7	33.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	.7	.7	.7
2	4	1.5	1.5	2.2
3	77	28.8	28.8	31.1
4	105	39.3	39.3	70.4
5	79	29.6	29.6	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	114	42.7	42.7	43.4
4	117	43.8	43.8	87.3
5	34	12.7	12.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	3.7	3.7	3.7
3	171	64.0	64.0	67.8
4	82	30.7	30.7	98.5
5	4	1.5	1.5	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	4	1.5	1.5	1.9
	3	130	48.7	48.7	50.6
	4	100	37.5	37.5	88.0
	5	32	12.0	12.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	61	22.8	22.8	23.2
	4	121	45.3	45.3	68.5
	5	84	31.5	31.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1.1	1.1	1.1
	2	4	1.5	1.5	2.6
	3	157	58.8	58.8	61.4
	4	81	30.3	30.3	91.8
	5	22	8.2	8.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.9	1.9	1.9
	3	139	52.1	52.1	53.9
	4	101	37.8	37.8	91.8
	5	22	8.2	8.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.4	.4	.4
	2	4	1.5	1.5	1.9
	3	75	28.1	28.1	30.0
	4	114	42.7	42.7	72.7
	5	73	27.3	27.3	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

Variabel Pelatihan Kerja**x2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.7	.7	.7
3	35	13.1	13.1	13.9
4	141	52.8	52.8	66.7
5	89	33.3	33.3	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.7	.7	.7
3	44	16.5	16.5	17.2
4	151	56.6	56.6	73.8
5	70	26.2	26.2	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	40	15.0	15.0	15.7
4	147	55.1	55.1	70.8
5	78	29.2	29.2	100.0
Total	267	100.0	100.0	

Variabel Budaya Organisasi**x3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	1.9	1.9	1.9
3	69	25.8	25.8	27.7
4	151	56.6	56.6	84.3
5	42	15.7	15.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	3.4	3.4	3.4
3	89	33.3	33.3	36.7
4	135	50.6	50.6	87.3
5	34	12.7	12.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	84	31.5	31.5	31.5
	4	144	53.9	53.9	85.4
	5	39	14.6	14.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	99	37.1	37.1	37.5
	4	128	47.9	47.9	85.4
	5	39	14.6	14.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	2.2	2.2	2.2
	3	82	30.7	30.7	33.0
	4	120	44.9	44.9	77.9
	5	59	22.1	22.1	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	63	23.6	23.6	23.6
	4	120	44.9	44.9	68.5
	5	84	31.5	31.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	109	40.8	40.8	41.2
	4	126	47.2	47.2	88.4
	5	31	11.6	11.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

x3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	1.1	1.1	1.1
	2	1	.4	.4	1.5

3	88	33.0	33.0	34.5
4	125	46.8	46.8	81.3
5	50	18.7	18.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x3.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	.4	.4	.4
3	71	26.6	26.6	27.0
4	135	50.6	50.6	77.5
5	60	22.5	22.5	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x3.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	38	14.2	14.2	14.2
4	124	46.4	46.4	60.7
5	105	39.3	39.3	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x3.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	64	24.0	24.0	24.7
4	112	41.9	41.9	66.7
5	89	33.3	33.3	100.0
Total	267	100.0	100.0	

Variabel Kepemimpinan

x4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	117	43.8	43.8	43.8
4	110	41.2	41.2	85.0
5	40	15.0	15.0	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	1.1	1.1	1.1
3	101	37.8	37.8	39.0
4	131	49.1	49.1	88.0
5	32	12.0	12.0	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.4	.4	.4
1	2	.7	.7	1.1
2	12	4.5	4.5	5.6
3	134	50.2	50.2	55.8
4	81	30.3	30.3	86.1
5	37	13.9	13.9	100.0
Total	267	100.0	100.0	

x4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	72	27.0	27.0	27.0
4	116	43.4	43.4	70.4
5	79	29.6	29.6	100.0
Total	267	100.0	100.0	

Variabel Kepuasan Kerja**z1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	2	.7	.7	1.1
3	52	19.5	19.5	20.6
4	131	49.1	49.1	69.7
5	81	30.3	30.3	100.0
Total	267	100.0	100.0	

z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	1.5	1.5	1.5
3	101	37.8	37.8	39.3
4	134	50.2	50.2	89.5
5	28	10.5	10.5	100.0
Total	267	100.0	100.0	

z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.4	.4	.4
2	2	.7	.7	1.1
3	62	23.2	23.2	24.3
4	149	55.8	55.8	80.1
5	53	19.9	19.9	100.0
Total	267	100.0	100.0	

z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	1	.4	.4	.7
3	81	30.3	30.3	31.1
4	150	56.2	56.2	87.3
5	34	12.7	12.7	100.0
Total	267	100.0	100.0	

z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.7	.7	.7
3	79	29.6	29.6	30.3
4	111	41.6	41.6	71.9
5	75	28.1	28.1	100.0
Total	267	100.0	100.0	

z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.9	1.9	1.9
	3	37	13.9	13.9	15.7
	4	121	45.3	45.3	61.0
	5	104	39.0	39.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Karyawan

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	137	51.3	51.3	51.7
	4	115	43.1	43.1	94.8
	5	14	5.2	5.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	106	39.7	39.7	39.7
	4	128	47.9	47.9	87.6
	5	33	12.4	12.4	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	137	51.3	51.3	51.7
	4	105	39.3	39.3	91.0
	5	24	9.0	9.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	88	33.0	33.0	33.0
	4	115	43.1	43.1	76.0
	5	64	24.0	24.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	97	36.3	36.3	36.3
	4	125	46.8	46.8	83.1
	5	45	16.9	16.9	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	76	28.5	28.5	28.8
	4	136	50.9	50.9	79.8
	5	54	20.2	20.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	1.1	1.1	1.1
	3	86	32.2	32.2	33.3
	4	137	51.3	51.3	84.6
	5	41	15.4	15.4	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	61	22.8	22.8	22.8
	4	90	33.7	33.7	56.6
	5	116	43.4	43.4	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

Lampiran 16. Hasil Pengujian Model Y Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.8081	.52682	267
Motivasi	3.6793	.45208	267
Pelatihan	4.1272	.59287	267
Budaya	3.8996	.51138	267
Kepemimpinan	3.7416	.58864	267
Kepuasan	3.9504	.52846	267

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan, Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 ^a	.611	.603	.33184

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.084	5	9.017	81.883	.000 ^a
	Residual	28.741	261	.110		
	Total	73.825	266			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.369	.192		1.921	.056		
	Motivasi	.157	.067	.134	2.341	.020	.452	2.211
	Pelatihan	-.064	.041	-.072	-1.545	.124	.695	1.438
	Budaya	.260	.061	.252	4.233	.000	.421	2.375
	Kepemimpinan	.311	.046	.347	6.747	.000	.564	1.774
	Kepuasan	.241	.053	.241	4.523	.000	.523	1.911

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Motivasi	Pelatihan	Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan
1	1	5.954	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.016	19.023	.03	.00	.38	.00	.41	.00
	3	.009	25.086	.87	.00	.27	.03	.04	.02
	4	.008	26.590	.03	.01	.30	.03	.35	.57
	5	.006	30.331	.02	.25	.04	.38	.20	.41
	6	.005	33.987	.06	.73	.01	.56	.00	.00

a. Dependent Variable: Kinerja

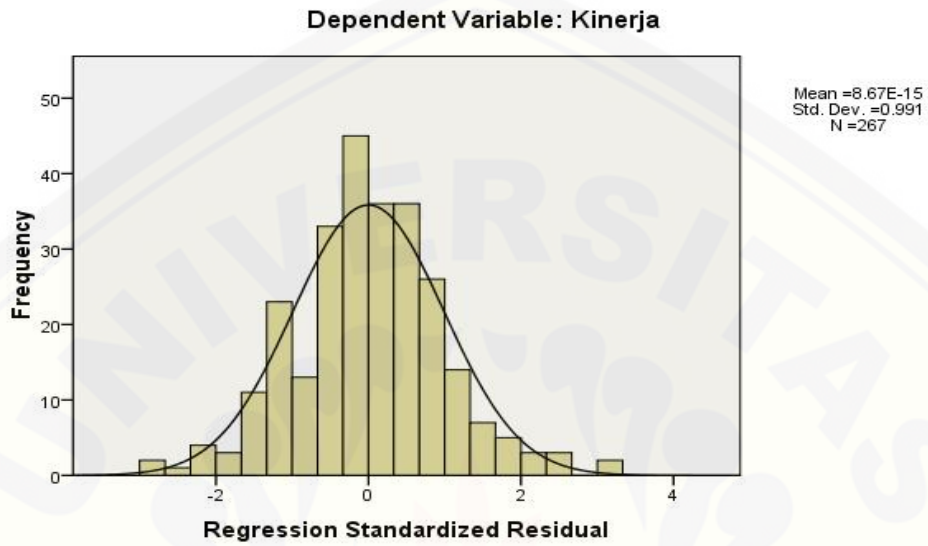
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8706	4.8573	3.8081	.41169	267
Std. Predicted Value	-2.277	2.548	.000	1.000	267
Standard Error of Predicted Value	.021	.129	.048	.015	267
Adjusted Predicted Value	2.8113	4.8528	3.8070	.41256	267
Residual	-.93256	1.08878	.00000	.32871	267
Std. Residual	-2.810	3.281	.000	.991	267
Stud. Residual	-2.825	3.334	.002	1.005	267
Deleted Residual	-.94253	1.17836	.00109	.33869	267
Stud. Deleted Residual	-2.864	3.401	.002	1.011	267
Mahal. Distance	.100	39.418	4.981	4.380	267
Cook's Distance	.000	.261	.005	.018	267
Centered Leverage Value	.000	.148	.019	.016	267

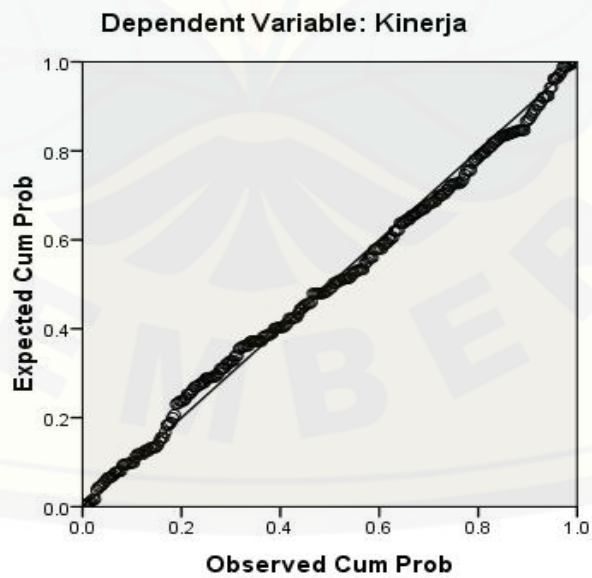
a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

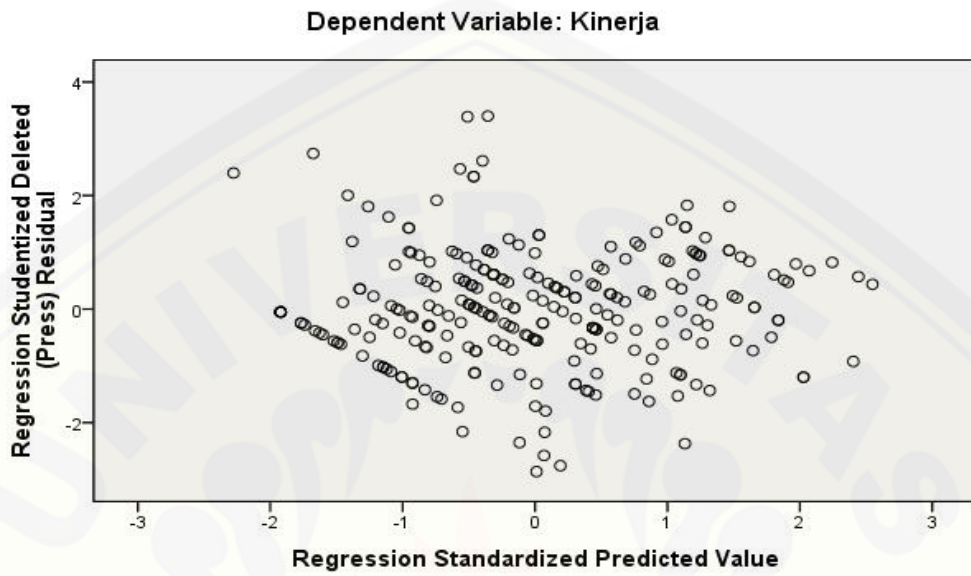
Histogram



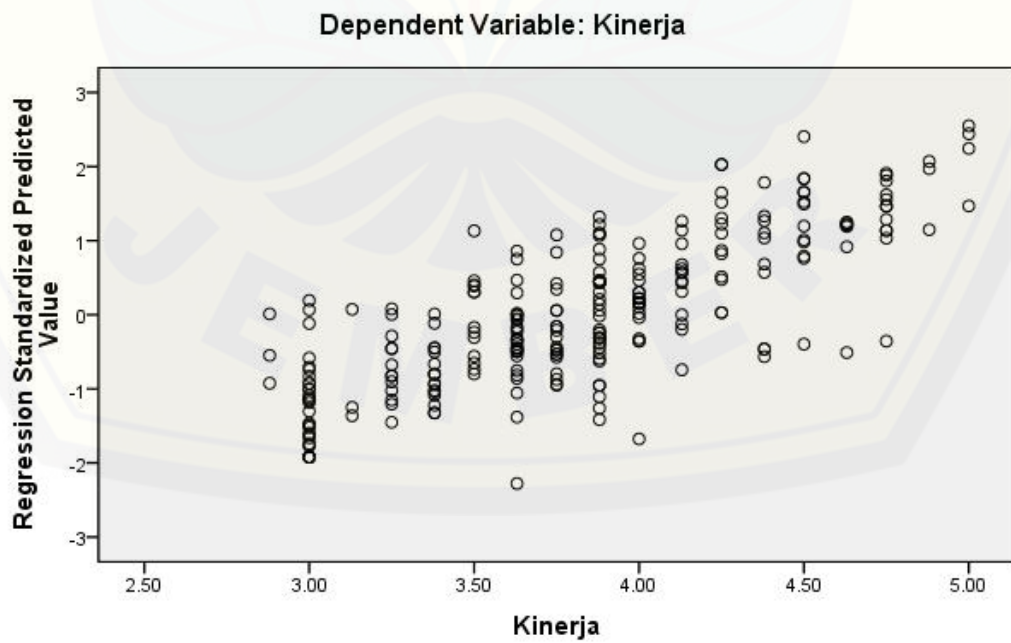
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Scatterplot



Lampiran 17. Hasil Pengujian Model Z

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan	3.9504	.52846	267
Motivasi	3.6793	.45208	267
Pelatihan	4.1272	.59287	267
Budaya	3.8996	.51138	267
Kepemimpinan	3.7416	.58864	267

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Pelatihan, Motivasi, Budaya ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.477	.469	.38519

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Pelatihan, Motivasi, Budaya

b. Dependent Variable: Kepuasan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.413	4	8.853	59.670	.000 ^a
	Residual	38.873	262	.148		
	Total	74.286	266			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Pelatihan, Motivasi, Budaya

b. Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.621	.220		2.824	.005		
	Motivasi	.274	.076	.234	3.616	.000	.475	2.106
	Pelatihan	.164	.047	.185	3.524	.001	.728	1.373
	Budaya	.300	.069	.291	4.370	.000	.452	2.213
	Kepemimpinan	.126	.053	.140	2.384	.018	.576	1.736

a. Dependent Variable: Kepuasan

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Motivasi	Pelatihan	Budaya	Kepemimpinan
1	1	4.962	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.016	17.369	.03	.00	.41	.00	.41
	3	.009	22.932	.84	.00	.35	.03	.07
	4	.007	26.332	.08	.20	.22	.39	.52
	5	.005	31.023	.06	.79	.01	.58	.00

a. Dependent Variable: Kepuasan

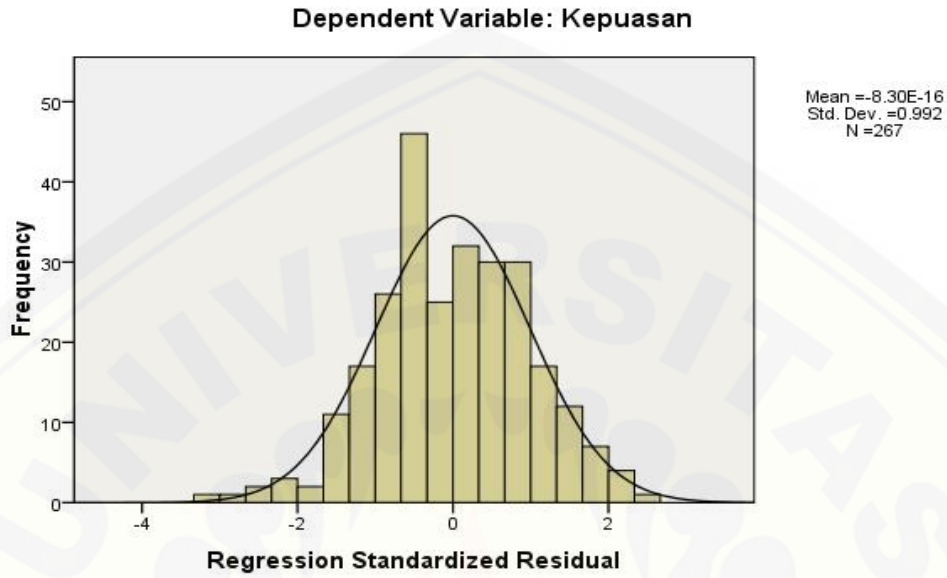
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1336	4.8988	3.9504	.36487	267
Std. Predicted Value	-2.238	2.599	.000	1.000	267
Standard Error of Predicted Value	.024	.148	.050	.017	267
Adjusted Predicted Value	3.1499	4.9012	3.9507	.36419	267
Residual	-1.23983	.97976	.00000	.38228	267
Std. Residual	-3.219	2.544	.000	.992	267
Stud. Residual	-3.247	2.551	.000	1.002	267
Deleted Residual	-1.26179	.98547	-.00031	.39010	267
Stud. Deleted Residual	-3.308	2.578	.000	1.006	267
Mahal. Distance	.067	38.448	3.985	4.083	267
Cook's Distance	.000	.098	.004	.009	267
Centered Leverage Value	.000	.145	.015	.015	267

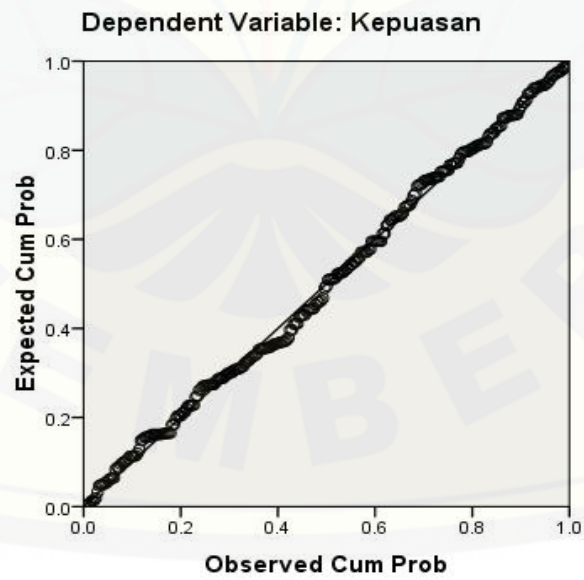
a. Dependent Variable: Kepuasan

Charts

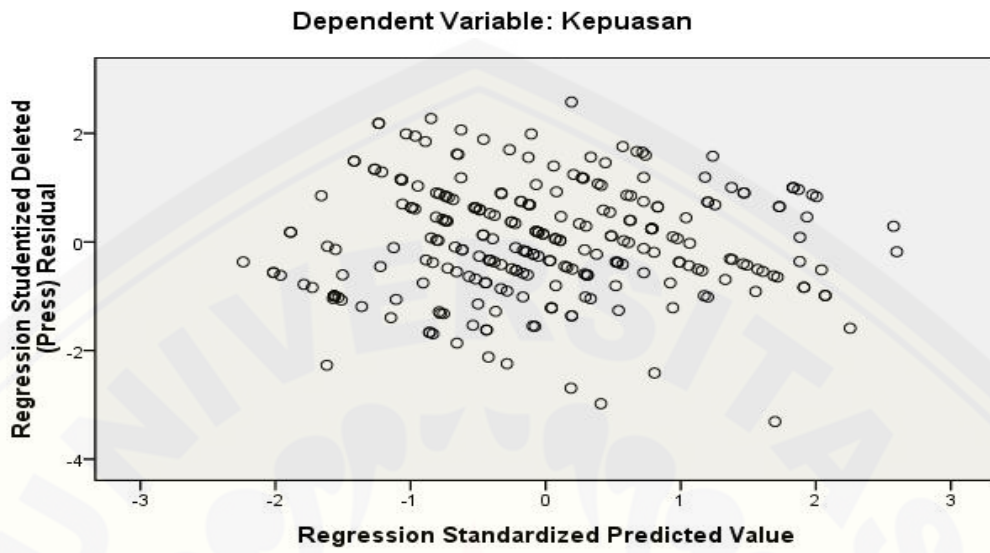
Histogram



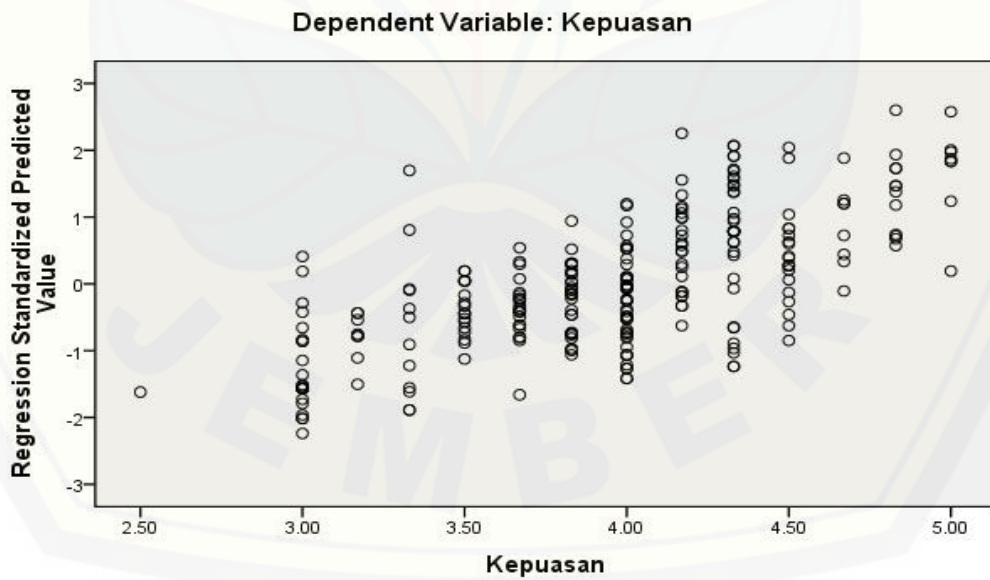
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Scatterplot



Lampiran18. Perhitungan Trimming Theory Model Y

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.8081	.52682	267
Motivasi	3.6793	.45208	267
Budaya	3.8996	.51138	267
Kepemimpinan	3.7416	.58864	267
Kepuasan	3.9504	.52846	267

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya ^a		. Enter

A. All Requested Variables Entered.

B. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.779 ^a	.607	.601	.33272

A. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya

B. Dependent Variable: Kinerja

Anova^b

Model		Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.822	4	11.205	101.222	.000 ^a
	Residual	29.004	262	.111		
	Total	73.825	266			

A. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kepemimpinan, Motivasi, Budaya

B. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-Order	Partial	Part	Tolerance	Vif
1 (Constant)	.285	.185		1.541	.124					
Motivasi	.143	.066	.122	2.144	.033	.620	.131	.083	.461	2.170
Budaya	.237	.060	.230	3.971	.000	.660	.238	.154	.446	2.244
Kepemimpinan	.319	.046	.356	6.944	.000	.677	.394	.269	.571	1.752
Kepuasan	.223	.052	.224	4.281	.000	.618	.256	.166	.548	1.825

A. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Motivasi	Budaya	Kepemimpinan	Kepuasan
1	1	4.967	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.012	20.030	.31	.00	.00	.70	.03
	3	.009	23.619	.60	.00	.08	.15	.40
	4	.007	27.521	.04	.19	.39	.13	.57
	5	.005	30.971	.05	.80	.53	.01	.00

A. Dependent Variable: Kinerja

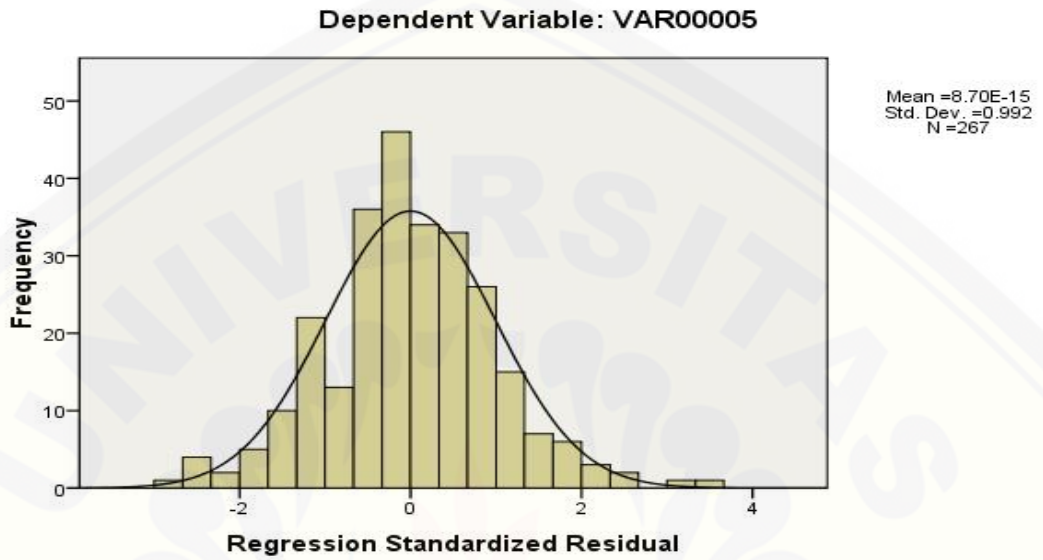
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9739	4.8641	3.8081	.41049	267
Std. Predicted Value	-2.032	2.573	.000	1.000	267
Standard Error Of Predicted Value	.021	.117	.044	.013	267
Adjusted Predicted Value	2.9524	4.8598	3.8072	.41111	267
Residual	-.96347	1.14996	.00000	.33021	267
Std. Residual	-2.896	3.456	.000	.992	267
Stud. Residual	-2.906	3.487	.001	1.005	267
Deleted Residual	-.97021	1.17042	.00088	.33845	267
Stud. Deleted Residual	-2.948	3.564	.002	1.010	267
Mahal. Distance	.018	31.868	3.985	3.335	267
Cook's Distance	.000	.302	.005	.019	267
Centered Leverage Value	.000	.120	.015	.013	267

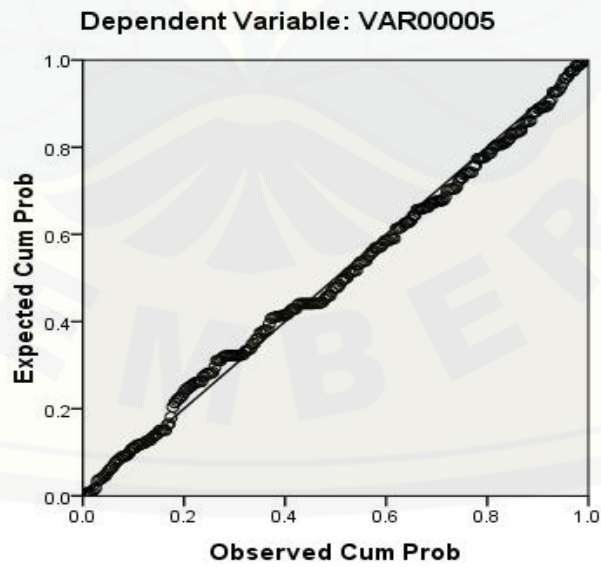
A. Dependent Variable: Kinerja

Charts

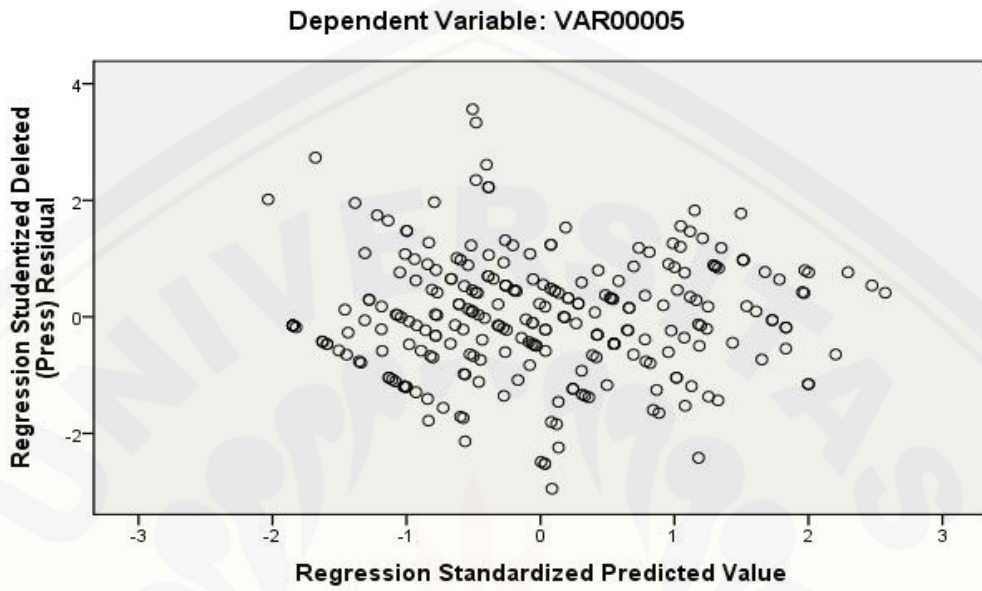
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Scatterplot

