



**PENGARUH WORKLIFE BALANCE, SISTEM
PENILAIAN KINERJA, BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAAN KERJA KARYAWAN
TELKOMSEL**

*THE INFLUENCE OF WORKLIFE BALANCE, PERFORMACE APPRAISAL
SYSTEM, ORGANIZATION CULTURE ON TELKOMSEL JEMBER'S
EMPLOYEES SATISFACTION*

SKRIPSI

Oleh:

Mohammad Tsabit Fuady N

150810201285

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**



**WORKLIFE BALANCE, SISTEM PENILAIAN
KINERJA, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAAN KERJA KARYAWAN TELKOMSEL**

*THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE, PERFORMANCE APPRAISAL
SYSTEM, ORGANIZATION CULTURE ON TELKOMSEL JEMBER'S
EMPLOYEES SATISFACTION*

SKRIPSI

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

Oleh:

Mohammad Tsabit Fuady N

150810201285

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Mohammad Tsabit Fuady Nor
Nim : 150810201285
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Worklife Balance, Sistem Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkomsel

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

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

Jember,
Yang menyatakan,

Mohammad Tsabit Fuady N
NIM. 150810201285

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH WORKLIFE BALANCE, SISTEM PENILAIAN KINERJA,
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAAN KERJA
KARYAWAN TELKOMSEL

Nama Mahasiswa : Mohammad Tsabit Fuady N

NIM : 150810201285

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 15 Juni 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si.

NIP. 197501062000032001

Ana Mufidah, S.E, M.M.

NIP. 198002012006012001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu S.E., MBA., Ph.D

NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH WORKLIFE BALANCE, SISTEM PENILAIAN KINERJA,
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
TELKOMSEL AREA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Mohammad Tsabit Fuady Nor

Nim : 150810201285

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Diana Sulianti K.T.,S.E,M.Si.
NIP. 1974121220002001 : (.....)

Sekretaris : Emad Desia Prajitiasari, S.E., M.M.
NIP. 197912212008122002 : (.....)

Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro,S.E M.M.
NIP. 196910071999021001 : (.....)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember



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

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Sujud Syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas RahmatNya atas terselesaikannya Skripsi sebagai tugas akhir dalam menempuh pendidikan saya. Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua, yaitu Bapak Nur khamim Ilham dan Ibu Bariroh yang tiada henti selalu mendoakan, memberikan motivasi, kasih sayang, dukungan moril dan materiil, serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Selaku adik tersayang saya Firhan Azmi Nor yang selalu memberikan semangat dan doa
3. Para sahabat dan teman teman saya yang selalu memberikan canda, tawa, doa, semangat dan cerita tanpa henti kepada saya setiap hari
4. Bapak dan Ibu Guru saya sejak taman kanak kanak hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan membimbingku dengan penuh kesabaran
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah:6-8)

“Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi ketakutan yang membuat kita sulit. Karena itu jangan pernah mencoba untuk menyerah dan jangan pernah menyerah untuk mencoba. Jangan katakan kepada Tuhan aku punya masalah besar, tetapi katakanlah pada masalah bahwa aku punya Allah yang maha besar”

(Sayyidina Ali Bin Abi Thalib)

“Orang lain, atau siapapun tidak akan bisa jadi solusi. Mereka hanya memberi saran, tapi saran bukan solusi. Solusi adalah apa yang di lakukan untuk mengatasi masalah itu. Jadi jangan pernah menggantungkan diri pada saran orang lain.”

(Mohammad Tsabit Fuady Nor)

RINGKASAN

Pengaruh Worklife Balance, Sistem Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkomsel Area Jember; Mohammad Tsabit Fuady Nor; 150810201077; 2019; 97 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Kepuasan karyawan adalah salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan, dengan adanya kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja dan produktifitas sebuah karyawan. Proses untuk menciptakan sebuah kepuasan kepada karyawan pada perusahaan telkomsel didasari oleh *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, budaya organisasi. Budaya yang kuat dan baik akan berdampak pada kenyamanan dan kepuasan karyawan di dalam perusahaan, sedangkan dengan adanya sistem penilaian yang baik dan transparansi akan membuat karyawan semakin produktif dan nyaman di perusahaan. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja adalah hal yang sangat harus diperhatikan oleh perusahaan untuk terciptanya kepuasan kerja. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *worklife balance*, sistem penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Untuk menjaga keberhasilan selama ini dan tetap bisa bersaing dengan jasa layanan telkomunikasi lain telkomsel selalu berusaha meningkatkan kepuasan kerja dari karyawannya. Salah satu upaya untuk menjaga kepuasan kerja karyawan nya telkomsel melakukan sebuah transformasi budaya pada tahun 2015 yang dinamai the telkomsel way yang dimana disitu terdapa tujuan untuk terus membangun dan mengembangkan untuk membawa telkomsel untuk selalu menjadi pemenang. The telkomsel way dibangun dengan tiga bagian yaitu: Philosophy to be the Best, Principles to be the Star Practices to be the Winner. Hasil dari pra penelitian ditemukan beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan oleh Telkomsel Jember terkait dengan sistem penilaian kinerja. Permasalahan yang muncul adalah kurang adanya transparansi dalam sistem penilaian kinerja. Ada beberapa karyawan yang kurang tau apa saja yang menjadi point penilaian. Sehingga mengakibatkan karyawan kurang temotivasi untuk bekerja. Selain itu kurang adanya monitoring dan evaluasi akhirnya berkitab adanya unsur ke subjektifan dalam penilaian. Transparansi, monitoring dan evaluasi sangat berperan penting dalam penilaian kineja sehingga akan membuat tujuan penilaian kinerja itu benar benar akan terlaksana dengan baik.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Telkomsel area Jember dengan pengambilan sampel sebanyak 35 responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *worklife balance*, sistem penilaian kinerja dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan kepuasan kerja sebagai variabel dependent. Metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *worklife balance*, sistem penilaian kinerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tetap Telkomsel area Jember.

SUMMARY

The Influence of Work Life Balance, Performance Appraisal System, Organization Culture on Telkomsel Jember's Employees Satisfaction; Mohammad Tsabit Fuady Nor; 150810201077; 2019; 77 pages; Management Department, Faculty of Economics.

Employee satisfaction is one of the important things that must be considered by a company, it will improve the performance and productivity of employees. The process of creating satisfaction for employees in Telkomsel's company is based on work life balance, performance appraisal systems, organization of culture. A strong and good culture will have an impact on the comfort and satisfaction of employees in the company, while the presence of a good appraisal system and transparency will make employees more productive and comfortable in the company. The balance between personal life and work is something that must be considered by companies to create job satisfaction. To maintain success so far and still be able to compete with other telkomsel telecommunication services, they always try to improve the work satisfaction of their employees. One of the efforts to maintain the satisfaction of the work of Telkomsel's employees carried out a cultural transformation in 2015 which was named the Telkomsel Way, where there was a goal to continue to build and develop to bring Telkomsel to always be the winner. The telkomsel way was built in three parts, namely: Philosophy to the Best, Principles to be the Star Practices to be the Winner. The results of the pre-study found several problems that Telkomsel Jember needs to pay attention to regarding the performance appraisal system. The problem that arises is the lack of transparency in the performance appraisal system. There are some employees who don't know what is the point of evaluation. So that it causes employees to be less motivated to work. In addition, the lack of monitoring and evaluation ultimately results in the element of being subjective in the assessment. Transparency, monitoring and evaluation are very important in the evaluation of the staff so that the performance evaluation objectives will actually be carried out properly.

The purpose of this study is to test and analyze the effect of work life balance, performance appraisal system and organizational culture on job satisfaction. In this study, permanent employees of Telkomsel in Jember area with a sample of 35 respondents are the population. Variables used are work life balance, performance appraisal system and organizational culture as independent variable and job satisfaction as the dependent variable.

The sampling method used is saturation sampling. The analysis used is the multiple linear regression of analysis. The results of this study indicate that work life balance, performance appraisal system and organizational culture have a significant effect on Telkomsel's permanent employee satisfaction in Jember area.

PRAKATA

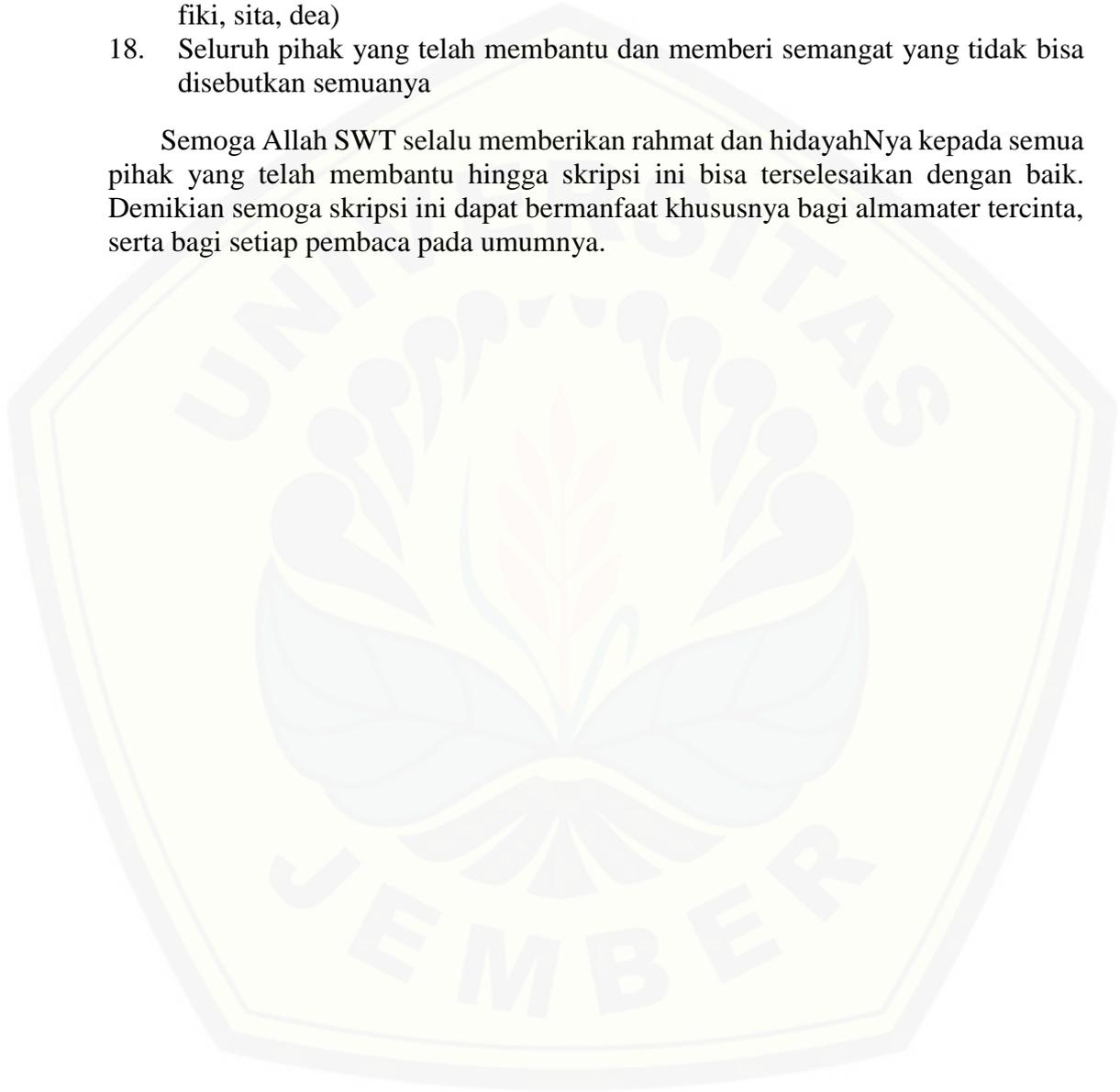
Puji syukur hadirat kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Worklife Balance, Sistem Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkomsel Area Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novia Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Hadi Paramu S.E., MBA., Ph.D selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Ana Mufidah, S.E, M.M, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ibu Dr. Diana Sulianti K.T.,S.E,M.Si, Ibu Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M., dan Bapak Ariwan Joko Nusbantoro,S.E M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Handriyono M.Si..., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Teristimewa untuk orangtuaku tercinta, Ibu Bariroh dan Bapak Nur khamim Ilham, terimakasih atas segala doa, semangat, dukungan moril dan materiil, nasihat dan kasih sayangnya serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. adik tersayang saya Firhan Azmi Nor yang selalu memberikan semangat dan doa.
10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2015.
11. Sahabatku Korsa di Jember(ajiz,cini, wahyu, ipi, arizal, iqbal, ivan, fasha, rachman) yang selalu menemani dan menyemangati diriku
12. Sahabat kontrakan (Tara,Andi,Agil,Aldy,asep) yang selalu memberikan canda tawa dan semangat
13. Keluarga Punggawa 17/18 (widy,alip,rosi,salsa,feffi,ikke,ovik,sekar) yang selalu memberi motivasi dan memberi banyak pengalaman dan pelajaran

14. Keluarga Aiesec in Unej yang selalu mengajarkan rasa kekeluargaan, kerjasama, dan pengalaman luar biasa
15. Keluarga KSKM yang selalu memberikan banyak wawasan, pengalaman dan tentunya dalam berwirausaha
16. Keluarga Besar Talent Management Aiesec in Unej
17. Teman Teman KKN 17 Sanenrejo (Iqbal, seva, kekey, dhinar, nindy, desy, fiki, sita, dea)
18. Seluruh pihak yang telah membantu dan memberi semangat yang tidak bisa disebutkan semuanya

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Worklife Balance	6
2.1.2 Sistem Penilaian Kinerja.....	8
2.1.3 budaya organisasi.....	13
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	18
2.2 Penelitian Terdahulu	21
2.3 Kerangka Konseptual	25
2.4 Hipotesis Penelitian.....	26
2.4.1 Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kepuasan Kerja	26
2.4.2 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
2.4.3 Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	27
BAB 3. METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.2.1 Populasi.....	28
3.2.2 Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.3.1 Jenis Data	29

3.3.2 Sumber Data	29
3.4 Identifikasi Variabel.....	29
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	29
3.5.1 Variabel Bebas (X)	29
3.5.2 Variabel Terikat (Y)	31
3.6 Skala Pengukuran Variabel	31
3.7 Metode Analisis Data.....	31
3.7.1 Uji Instrumen	31
3.7.2 Uji Normalitas Data	33
3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda	33
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	34
3.7.5 Uji Hipotesis	35
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	36
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil Penelitian	38
4.1.1 Gambaran Umum Telkomsel	38
4.1.2 Visi, Misi dan Budaya Organisasi Telkomsel Jember	38
4.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden.....	39
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	41
4.2.1 Deskripsi Variabel Worklife Balance	41
4.2.2 Deskripsi Variabel Sistem Penilaian Kinerja.....	42
4.2.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	43
4.2.4 Deskripsi Variabel Kepuasan kerja	44
4.3 Analisis Data	44
4.3.1 Uji Instrumen	44
4.3.2 Uji Normalitas Data	46
4.3.3 Analisis Regresi Berganda	47
4.3.4 Uji Asumsi Klasik	48
4.3.5 Uji Hipotesis	51
4.4 Pembahasan.....	52
4.4.1 Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kepuasan Kerja	53
4.4.2 Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja	53
4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	54
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	55
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA	57
LAMPIRAN	59

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	39
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	40
Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Worklife Balance ...	42
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Sistem Penilaian kinerja.....	42
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi	43
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Respondenterhadap Variabel Kepuasan Kerja	44
Tabel 4.8 Uji Validitas	45
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.10 Uji Normalitas Data	47
Tabel 4.11 Uji Analisis Regresi Linier Berganda	47
Tabel 4.12 Uji Multikolieritas	50
Tabel 4.13 Uji Hipotesis	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	26
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	31
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Model	49
Gambar 4.2 Hasil Uji Hektrokedastisitas.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	59
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden	63
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Data.....	67
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas	71
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data	73
Lampiran 6. Hasil Uji Uji Regresi Linier Berganda	74
Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas Model	75
Lampiran 8. Hasil Multikolinieritas	73
Lampiran 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	118



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era sekarang kepuasan kerja adalah suatu hal yang sangat harus di pertimbangkan oleh sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja maka kerja dari karyawan tersebut akan maksimal. Menurut data dari Jobstreet 57% karyawan *resign* karena tidak puas terhadap perusahaan nya. Dan sekarang kaum milenial dalam memilih pekerjaan cenderung lebih melihat kepuasan kerja bukan hanya gaji tapi kenyamanan tempat kerja, pengembangan diri bahkan transparansi di tempat kerja adalah hal yang di inginkan. Mengutip riset yang dilakukan oleh Price Waterhouse Cooper yang melakukan riset pada 2017, menurut data yang di peroleh Price Waterhouse Cooper pada tahun 2020 presentase pekerjaan global akan didominasi oleh generasi millennial yang presentasinya mencapai 50%. Mengaca data tersebut perusahaan harus menyiapkan strategi yang tepat untuk perekrutan tenaga kerja terutama harus benar benar memperhatikan kepuasan kerja karyawan nya.

Perusahaan bisa bersaing dan dapat bertahan perusahaan harus mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang bagus. Supaya perusahaan untuk bisa mempertahankan kinerja maupun pegawai supaya tidak resign perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya . Menurut Husain Umar (2008:35) Kepuasan kerja sebagai perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Salah satu hal yang harus dipertimbangkan dari Kepuasan kerja adalah *worklife balance*. *worklife balance* sendiri adalah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, menurut Singh dan Khanna (2011:40) *worklife balance* merupakan konsep luas yang berkaitan dengan penetapan prioritas secara tepat antara pekerjaan (karir serta ambisi) pada satu sisi dan juga kehidupan (kebahagiaan, keluarga, waktu luang, dan pengembangan spiritual) pada sisi lainnya. Sedangkan pendapat Greenhaus (2003) *worklife balance* adalah sejauh mana seseorang merasa terikat serta puas akan kehidupan pekerjaan serta kehidupan keluarganya dan mampu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan

serta keluarga. menurut pandangan perusahaan *worklife balance* adalah adalah tantangan untuk membuat karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja. Menurut survei dari JobsDB Indonesia pada tahun 2017 menunjukkan bahwa 62% karyawan di indonesia tidak puas terhadap pekerjaannya, dan dari 62% responden itu hampir mengatakan 88% mereka tidak memiliki *worklife balance*. Menurut Dessler (2003:321) Penilaian kinerja adalah melakukan sebuah evaluasi terhadap karyawan pada saat ini maupun dimasa kemudian dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Adanya penilaian bisa menjadi bahan evaluasi dan bisa menentukan standart dari sebuah perusahaan dan penelian kinerja juga sebagai dasar utama pengambilan berbagai kebijakan kepada karyawan. Penghargaan dan apresiasi terhadap karyawan secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, sayangnya menurut data survey yang telah dilakukan oleh TINYpulse di 2016 hanya 26% merasa dihargai ditempat kerja. Kebanyakan karyawan kurang menerima penghargaan yang pantas. data diatas tidak bisa dianggap enteng karena sistem penghargaan yang buruk akan mengakibatkan produktifitas yang buruk, ketidakpuasan karyawan dan retensi karyawan. Kurangnya transparansi dan sistem penilaian yang jelas adalah salah satu penyebab karyawan kurang puas akan sistem penilaian kinerja.

Faktor lain terhadap yang mempengaruhi adalah budaya organisasi di perusahaan. dan menurut survey karir.co budaya organisasi adalah termasuk faktor tertinggi karyawan bertahan di perusahaan tersebut. Terutama di era sekarang budaya organisasi adalah hal yang sangat dicari di sebuah perusahaan. Menurut pengertian Robbins (2015 : 203) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Adanya budaya yang kuat dan berakar akan menimbulkan hasil yang signifikan yang didapat perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang sukses karena terdapat budaya yang sangat kuat yang membuat pegawai didalamnya bisa bekerja dengan efisien dan efektif sehingga membuat produktif tinggi.

Telkomsel adalah perusahaan jaringan telekomunikasi besar di Indonesia dan merupakan salah satu anak perusahaan PT Telkom, dan terdapat sebanyak 148 juta penggunaan layanan telkomsel, telkomsel sendiri berdiri pada 26 Mei 1995 di Jakarta, dan mempunyai visi menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya. Sejak berdiri pada tahun 1995, Telkomsel dengan konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi buat masyarakat Indonesia. Telkomsel sendiri adalah operator selular besar di Indonesia dimana jaringannya sudah tersebar 95% daerah di seluruh penjuru nusantara

Untuk menjaga keberhasilan selama ini dan tetap bisa bersaing dengan jasa layanan telekomunikasi lain telkomsel selalu berusaha meningkatkan kepuasan kerja dari karyawannya. Salah satu upaya untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya telkomsel melakukan sebuah transformasi budaya pada tahun 2015 yang dinamai *the telkomsel way* yang dimana disitu terdapat tujuan untuk terus membangun dan mengembangkan untuk membawa telkomsel untuk selalu menjadi pemenang. *The telkomsel way* dibangun dengan tiga bagian yaitu: *Philosophy to be the Best, Principles to be the Star Practices to be the Winner*

Keyakinan-keyakinan tersebut telkomsel akhirnya berhasil mencatat prestasi yang baik mengenai kepuasan kerja karyawan. Salah satu buktinya adalah telkomsel berhasil memenangkan Dua penghargaan peringkat pertama dalam *Top 20 Companies to Work* dan *Top 10 Employer of Choice 2017* ditingkat Asia.

Hasil dari pra penelitian ditemukan beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan oleh Telkomsel Jember terkait dengan sistem penilaian kinerja. Permasalahan yang muncul adalah kurang adanya transparansi dalam sistem penilaian kinerja. Ada beberapa karyawan yang kurang tau apa saja yang menjadi point penilaian. Sehingga mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk bekerja. Selain itu kurang adanya monitoring dan evaluasi akhirnya berakibat adanya unsur ke subjektifan dalam penilaian. Transparansi, monitoring dan evaluasi sangat berperan penting dalam penilaian kinerja sehingga akan membuat tujuan penilaian kinerja itu benar benar akan terlaksana dengan baik.

Pada beberapa studi empiris tentang pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja yang sudah dilakukan oleh Pangemanan, Johnly, Tumbel (2017) dan Nur Intan dan Kadarisman (2017) menjelaskan bahwa *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tentang pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja juga sudah banyak dilakukan dan menurut Dwipayana, Supartha, Sintaasih (2015) dan Asrini Mutiarasari Murdianto (2014) menjelaskan juga bahwa Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari Rian adriani (2014) berusaha membuktikan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Kepuasan karyawan adalah salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan, dengan adanya kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas sebuah karyawan. Proses untuk menciptakan sebuah kepuasan kepada karyawan pada perusahaan telkomsel didasari oleh *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, budaya organisasi. Budaya yang kuat dan baik akan berdampak pada kenyamanan dan kepuasan karyawan di dalam perusahaan, sedangkan dengan adanya sistem penilaian yang baik dan transparansi akan membuat karyawan semakin produktif dan nyaman di perusahaan. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja adalah hal yang sangat harus diperhatikan oleh perusahaan untuk terciptanya kepuasan kerja. Berdasarkan uraian dan latar belakang yang sudah dipaparkan di atas maka untuk perumusan masalah di penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Apakah *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember?
- b. Apakah sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut tujuan penelitian ini untuk:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya lain.

- a. Akademisi
Penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan penelitian, mampu berpikir kritis dan ilmiah serta meningkatkan pengetahuan tentang tentang *worklife balance*, budaya organisasi, sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja
- b. Peneliti
Penelitian ini dapat menjadi bahan acuan dan pengetahuan dalam proses pembelajaran untuk peneliti peneliti lain yang akan meneliti tentang *worklife balance*, budaya organisasi, sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja
- c. Perusahaan
Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam mengembangkan strateginya yang berkaitan dengan *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.2.1 *Worklife Balance*

Kehidupan setiap manusia adalah kehidupan yang sangat kompleks. Karena setiap individu punya berbagai peran sekaligus, peran dalam bekerja dan peran dalam keluarga ataupun individu sendiri. Sehingga tiap individu harus bisa mengimbangkan prioritas bekerja dan prioritas pribadi karena jika tanpa ada kelola yang baik akan mengakibatkan stres dan kemungkinan paling buruk ada *work-family conflict*, yaitu adanya pertentangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Salah satu untuk menghindari *work-family conflict* adalah dengan cara *worklife balance* yang baik. *Worklife Balance* yaitu menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Worklife balance* mulai dikenal pada tahun 1970 di Inggris. Menurut Weckstein (2008:10): *Worklife balance* adalah sebuah konsep dimana ada keseimbangan yang melibatkan karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Menurut Lockwood dalam Kreitner dan Cassidy (2006), *worklife balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *worklife balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sekarang banyak karyawan mulai mempertimbangkan *worklife balance* dalam kehidupannya menyebabkan akhirnya menginginkan pekerjaan yang fleksible dan tidak memakan banyak waktu, sehingga bisa melakukan kegiatan pribadinya

Glass dan Estes dalam Morgan (2009), telah mengidentifikasi tiga bidang utama kebijakan *worklife balance*, sebagai berikut:

- a. *Fleksibilitas* untuk memungkinkan pekerja untuk melakukan pekerjaan rumah maupun melakukan seperti melakukan kerja paruh waktu, kerja dengan jangka waktu maupun melakukan cuti
- b. Fleksibilitas waktu kerja dan lokasi kerja. melakukan jam kerja secara fleksibel; *compressed work weeks*; pembagian kerja; dan *remot working*: bekerja dari luar kantor.
- c. *Assistance* dengan *childcare, eldercare*, perawatan anak usia sekolah anak-anak selama liburan sekolah atau saat sakit.

Menurut pendapat Mcdonald dan Bradley (2005), menyatakan bahwa *worklife balance* bisa diukur dengan komponen-komponen berikut :

- a. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)
- b. Keseimbangan waktu menunjukkan pada jumlah waktu yang bisa dibagikan buat pekerjaan ataupun untuk yang lain misalkan keluarga Schermerhorn dalam Malika (2013:67), menjelaskan bahwa hal ini menyangkut waktu yang digunakan oleh karyawan dalam pekerjaan dimulai dari lama perjalanan karyawan tersebut dari rumah menuju kantor hingga kembali ke rumah lagi. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan jika ia memiliki keseimbangan waktu. menunjukkan bahwa tuntutan keluarga tidak akan mengganggu tanggung jawab pekerjaan dan waktu profesional selama bisa menyeimbangkan waktu.
- c. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)
Keseimbangan keterlibatan menunjukkan Kualitas dan keterlibatan secara psikologi dan sebuah komitmen suatu individu di sebuah pekerjaan atau diluar pekerjaan Schermerhorn (2005:40). Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, juga perlu adanya dukung berupa jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani.

Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah *involvement balance* akan tercapai

d. Keseimbangan Kepuasan (*satisfaction Balance*)

Menurut Schemerhorn (2005:42), keseimbangan kepuasan adalah jumlah kepuasan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan aktivitas diluar pekerjaan. Kepuasan akan timbul sendiri apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan

Menurut Mondy (2010:80), keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

a. *Flextime*

Flextime merupakan sebuah praktek disini perusahaan memperbolehkan karyawan menentukan jam kerja mereka sendiri, dengan standart dan batasan yang sudah di buat perusahaan. *Harvard Study* menunjukkan bahwa komponen kerja yang paling dipentingkan oleh karyawan adalah, Memiliki jam & jadwal kerja yang memungkinkan mereka untuk dapat menghabiskan waktu dengan keluarganya. dengan adanya *flextime* memberikan keleluasaan karyawan melakukan peningkatan kemampuan individu mereka atau memanfaatkan waktu mereka untuk edukasi,seminar maupun workshop

b. *Compressed Workweek*

Compressed workweek adalah sebuah bentuk pengaturan jam kerja karyawan yang memberikan para karyawannya kesempatan untuk memenuhi tugas-tugas pekerjaannya di luar waktu kerja regulernya (kurang dari 5 hari, 8 jam sehari, dll). Dibawah pengaturan jam kerja ini karyawan biasanya menunjukkan *job satisfaction* yang lebih besar, produktifitas yang meningkat serta mengurangi potensi turnover & absensi. Hal ini dikarenakan metode *compressed workweek* memberikan potensi pemakaian waktu luang yang lebih baik untuk kehidupan keluarga, business personal ataupun rekreasi.

Contoh jenis-jenis pengaturan kerja *compressed workweek* adalah sebagai berikut:

- 1) 10 Jam per Hari
- 2) 9 Jam per Hari
- 3) 12 Jam per Hari , serta
- 4) Setengah hari di hari Jumat.

c. *Job Sharing*

Job sharing adalah sebuah proses dimana terdapat 2 atau lebih orang yang sepakat untuk membagi waktu untuk berbagi pekerjaannya dengan kesepakatan yang telah di sepkati masing masing pihak, serta upah/gaji yang sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan tersebut. Dalam hal ini dibutuhkan standart yang ditetapkan, mempunyai *comunication skil* yang bagus dan mempunyai kepercayaan dari manager

d. *Telecommuting*

Telecommuting adalah Sebuah metode *Work arrangement* yang dimana membebaskan karyawan bekerja dimanapun. dimana karyawan diizinkan mengerjakan pekerjaannya di luar kantor menggunakan computer atau alat komunikasi elektronik lainnya yang dapat menghubungkannya langsung dengan kantor atau perusahaannya. Terdapat beberapa hal yang mendukung akan dilakukannya metode ini yang diantara lain :

- 1) Teknologi yang semakin canggih sehingga dapatt melakukan perpindahan data dan komunikasi dengan online lebih cepat
- 2) Traffic Congestion, sering terjadinya sebuah kemacetan ketika berangkat maupun mau pulang kerja.
- 3) Frustration with Commuting, atau tingkat stress akan tekanan akan proses perjalanan pekerja yang selalu pulang-pergi antar kota
- 4) Serta tingginya harga bahan bakar gas untuk kendaraan para pekerja tersebut.

e. *Part-Time Work*

Part-time work adalah dimana pekerja hanya melakukan pekerjaan dengan waktu dan porsi setengah dari standart yang ditetapkan dan gaji nya

disesuaikan dengan porsi pekerjaannya. meski gaji atau benefit yang ditawarkan di *part-time work* tidak sebesar *full-time work*, hal tersebut akan membantu para pekerja dalam hal transisi dari *full-time employment*, selain itu metode ini terbukti dapat menciptakan individu-individu yang berkualitas dalam pasar tenaga kerja, karena metode ini memberikan keleluasaan penuh bagi karyawan untuk mengurus pekerjaannya dan kebutuhan pribadinya sendiri terutama dalam hal melanjutkan studinya.

Menurut Parkes and Langford (2008:270) Keseimbangan kerja dan kehidupan *worklife balance* didefinisikan di sini sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya (seperti kegiatan sosial). ada beberapa dimensi dan indikator dalam *worklife balance* yaitu:

- a. Keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi
- b. Keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi
- c. Bisa bertemu dan bertanggung jawab terhadap keluarga sambil tetap melakukan tanggung jawab di perusahaan
- d. Memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan
- e. Masih ada waktu untuk melakukan hobi
- f. Jumlah jam kerja per minggu
- g. Jumlah jam lembur per minggu

2.1.2 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2003:321) penilaian kinerja adalah melakukan sebuah evaluasi terhadap karyawan pada saat ini maupun dimasa kemudian dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat sebagai dasar apakah SDM telah memenuhi tugas yang dikehendaki perusahaan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas dan menurut Mangkunegara (2000:67) sistem penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya dan sedangkan menurut Menurut Rivai dan Basri (2004:18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Selanjutnya menurut Siegel dan Shim dalam Fahmi (2011:71) menyatakan *performance measurement* (pengukuran kinerja) adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau ke efektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, dengan begitu maka sebuah penilaian kinerja merupakan sebuah penilaian terhadap perilaku manusia pada saat melakukan peran tersebut diorganisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2011:179) menyatkan ada enam kinerja primer yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality.*
Perusahaan melihat sejauh mana sebuah proses atau hasil pelaksanaan kegiatan dengan tolak ukur tujuan kegiatan
- b. *Quantity.*
Perusahaan melihat sejauh mana sesuatu yang dihasilkan
- c. *Timeliness.*
Perusahaan melihat sejauh mana pekerjaan diselesaikan pada waktu yang telah di sepakati, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk pekerjaan orang lain.
- d. *Cost effectiveness.*
Perusahaan Melihat bagaimana sumber daya tersedia (manusia, keuangan, teknologi, dan material) bisa dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision.*
Perusahaan Melihat sejauh mana pekerja dapat melakukan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact.*
Perusahaan melihat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan

Hasibuan (2007:95) bahwa unsur unsur yang dapat dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

a. Kesetiaan

Penilaian mengukur sebuah kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, dan organisasi. Kesetiaan ini bisa dilihat dengan kesediaan pekerja menjaga dan membela organisasi di dimanapun dari orang orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai melihat dari hasil kerja pekerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang telah pekerja lakukan

e. Kejujuran

Penilai melihat bagaimana kejujuarn dalam melakukan pekerjaan sesuai yang sudah disepakati baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

f. Kedisiplinan

Penilai melihat disiplin nya pegawai dalam menaati aturan yang sudah dibuat oleh organisasi dan melakukan pekerjaan sesuai intruksi atasanya

g. Kreativitas

Penilai melihat kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

h. Kerja sama

Penilai melihat bagaiman pegawai berkolaborasi atau bekerja sama dengan pegawai lain

i. Kepemimpinan

Penilai melihat kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atas bawahannya untuk bekerja secara efektif.

j. Kepribadian

Penilai melihat pegawai dari sikap perilaku kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpati dan wajar.

k. Prakarsa

Penilai melihat kemampuan berfikir yang orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

l. Kecakapan

Penilai melihat kecakapan pegawai dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

m. Tanggung Jawab

Penilai melihat kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

William et al. (2000) mengidentifikasi sistem penilaian kinerja terdapat ada empat tujuan yaitu

a. *Between employees*

Between employees adalah pengaturan gaji, melakukan promosi jabatan yang lebih tinggi, pemutusan hubungan kerja, mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja rendah.

b. *Within an employee*

Within an employee mengidentifikasi kelemahan, kekuatan dan kebutuhan pelatihan karyawan

c. *system maintenance*

system maintenance adalah membantu evaluasi sistem karyawan , pencapaian tujuan organisasi, kebutuhan organisasi untuk pelatihan dan kebutuhan perkembangan organisasi

d. *Documentation*

Mendokumentasikan tindakan seluruh karyawan dan memiliki catatan terkait proses hukum

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu :

a. Indikator penilaian kinerja

Kriteria kinerja menurut Schuker dan Jackson dalam Mulyana (2011:44) adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil

b. Metode penilaian kinerja

Menurut Casio dalam Soeprihanto (2009:9) metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu relevance (adanya kesesuaian terhadap tujuan dan hasil), acceptability (dapat diterima), reliability (dapat dipercaya), sensitivity (dapat membedakan hasil kerja), dan practically (meningkatkan produktivitas).

c. Penilai

Menurut Hasibuan (2005:91) penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.

d. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Hasibuan (2005:88) berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

sedangkan menurut Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan dari adanya penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mendata dan mengapresiasi hasil kerja seorang karyawan, dan membuat mereka semakin termotivasi untuk lebih meningkat, atau sekurang-kurangnya tidak ada penurunan dari yang terdahulu.
- c. Memberikan sebuah akan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan

pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

- a. Hasil kerja
Hasil kerja adalah tingkat kualitas dan kuantitas pekerjaan yang sudah dilakukan
- b. Pengetahuan pekerjaan
pengetahuan pekerjaan adalah tingkat pengetahuan yang diketahui terhadap pekerjaan yang dilakukan
- c. Inisiatif
Inisiatif adalah tingkat bagaimana menyelesaikan permasalahan yang dihadapi
- d. Kecakapan mental
Kecakapan mental adalah tingkat bagaimana kecepatan menerima dan paham intruksi yang diberikan dan melaksananya dan bagaimana menyesuaikan dengan lingkungan kerja
- e. Sikap
Sikap adalah tingkat semangat dalam bekerja
- f. Disiplin waktu dan absensi
Disiplin waktu dan absensi adalah tingkat ketepatan waktu datang bekerja dan kehadiran

Menurut Moehariono(2012:96) pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. menurut Moeharino sendiri ada beberapa syarat indikator untuk membuat penilaian kinerja yang baik dan ideal yaitu:

- a. *Consistency*
Penilaian kinerja harus konsisten, tidak sering terlalu berubah ubah baik antara periode waktu maupun organisasi
- b. *Comparability*

penilaian kerja seharusnya ada pembandingan yang layak dan tepat

c. *Clarity*

Penilaian kinerja harus sederhana dan bisa dipahami oleh semua anggota organisasi

d. *Controllability*

Pengukur kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan wilayah atau departemen yang dipegang

e. *Contingency*

Pembuatan indikator bukan indikator variabel yang independent dari lingkungan baik di dalam perusahaan maupun luar perusahaan

f. *Comprehensiveness*

indikator kerja harus bisa mencakup semua aspek perilaku yang ada di organisasi

g. *Boundedness*

Penilaian kinerja harus di fokuskan untuk faktor yang menentukan keberhasilan organisasi

h. *Relevance*

Indikator harus spesifik sehingga bisa relevan untuk sekarang maupun di masa depan

i. *Feasibility*

Target target yang ada pada penilaian kinerja harus realistis dan dapat dicapai

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Sopiah (2008:138) budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dimiliki, dan dipelajari setiap anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Sedangkan menurut Peruci dan Hamby dalam Tampubolon, (2004:184) budaya sendiri adalah segala hal yang, dipikirkan, diciptakan dan dilakukan oleh manusia di masyarakat, serta termasuk pengumpulan sebuah sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Sedangkan menurut Robbins (2008:256) budaya organisasi bahwa budaya organisasi berpedoman ke sistem makna bersama yang dipercaya

oleh anggota-anggota dan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. ada 7 karakteristik yang bisa menggambarkan intisari dari sebuah budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
Tingkat pekerja dibuat untuk bisa inovatif dan berani mengambil resiko
- b. Memperhatikan detail
Perusahaan berharap tingkat pekerja melakukan pekerjaan memperlihatkan presisi dan analisis dan memperhatikan sebuah detail
- c. Orientasi pada hasil
Pada tingkat manajemen lebih memperhatikan hasil dan bukan melihat bagaimana proses ataupun teknik yang digunakan
- d. Orientasi pada manusia
Setiap keputusan yang dibuat harus memperhatikan efek yang akan terjadi pada orang yang ada dalam organisasi
- e. Orientasi pada tim
Lebih mengutamakan kerja sebuah tim daripada kerja sebuah individu
- f. Keagresifan
Seharusnya orang bekerja dengan agresif dan kompetensi bukan bekerja dengan santai

Dari pendapat berapa ahli berarti bisa disimpulkan budaya organisasi sendiri adalah suatu keyakinan dan nilai dari sebuah organisasi. Yang dipercaya oleh setiap anggota dalam melakukan sebuah pekerjaan. Sebagai aturan dan nilai dari sebuah organisasi. Sebagai pengaruh menyelesaikan masalah dalam organisasi dan untuk mencapai visi dan misi

Menurut Robbins (2008:260) ada empat konsep tipe sebuah budaya yang berlandaskan nilai nilai yaitu:

- a. Klan
Budaya organisasi jenis klan ini berlandaskan pada setiap orang yang berada di organisasi memiliki rasa kekeluargaan. Klan ini mirip pada organisasi tipe keluarga Pada organisasi juga lebih mengutamakan kolaborasi dan lebih

meperhatikan komunikasi antar anggota. Sukses dalam kebudayaan klan adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat

b. Adhokrasi

Budaya organisasi jenis adhorkasi berlandaskan pada kreativitas dan energi. Anggota organisasi di dorong untuk berani mengambil resiko dan berpikir di luar kebiasaan pada orang umumnya. Sukses dalam kebudayaan adhokrasi adalah memiliki sebuah produk atau layanan baru serta menjadi pelopor

c. Hirarki

Budaya organisasi jenis hirarki berlandaskan pada struktur dan kendali. Lingkungan di organisasi ini bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Nilai dari kebudayaan ini adalah konsisten dan keseragaman. Sukses dalam organisasi ini adalah perencanaan yang handal , kualitas produk dan layanan yang tinggi

d. Pasar

Budaya organisasi jenis pasar berlandaskan pada dinamika persaingan dan pencapaian hasil nyata , fokus adalah pada tujuan dan hasil. Pada organisasi jenis pasar ini lebih mengutamakan kepentingan pelanggan daripada kepuasan karyawan. Sukses dalam organisasi ini adalah mendapat pangsa pasar terbesar dan menjadi pemimpin pasar.

Menurut Agung (2007), untuk membentuk sebuah budaya organisasi membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung sulit diubah, sehingga sulit untuk para manajer untuk mengubah sebuah budaya yang ada di organisasi. ada tiga macam proses terbentuknya sebuah budaya perusahaan, yaitu:

- a. Budaya diciptakan oleh pendirinya
- b. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- c. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Selain adanya proses pembentukan budaya ada juga faktor faktor yang mempengaruhi terbentuknya sebuah budaya yaitu antara lain:

- a. Pengaruh dari hal luar yang dimana sulit atau bahkan tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan
 - b. Nilai nilai yang sudah ada di masyarakat, keyakinan keyakinan yang sudah tertanam di masyarakat
 - c. Faktor faktor spesifik yang berasal dari sebuah organisasi dalam interaksi untuk memecahkan sebuah masalah , keberhasilan memecahkan masalah tersebut akan menjadi dasar terciptanya tumbuhnya budaya organisasi
- Sedangkan menurut Robbins (2008:248) ada beberapa fungsi adanya sebuah budaya organisasi yaitu:

- a. Dengan adanya budaya akan menciptakan sebuah perbedaan antara organisasi satu dan organisasi lain
- b. Menjadi sebuah identitas orang yang berada dalam organisasi
- c. Budaya membuat mudah terbentuknya komitmen kepada sebuah organisasi dari pada kepentingan individu
- d. Memperekat orang orang yang berada dalam organisasi

Menurut Robbins (2008:268) Juga ada empat tipe budaya berdasarkan bentuk nya yaitu:

- a. Akademi
Akademi adalah perusahaan lebih suka melakukan perekrutan terhadap *fresh graduate*, dan memberikan pelatihan dan akan memberikan tugas tugas khusus. Disini perusahaan lebih menyukai karyawan yang cermat, teliti dan rajin
- b. Kelab
Kelab adalah perusahaan lebih suka mencari orang yang bisa bekerja sama dan dapat menyesuaikan diri dalam sebuah sistem. Dan perusahaan berorientasi kerja sama tim
- c. Tim bisbol
Tim bisbol adalah perusahaan lebih suka mengambil orang yang berani ambil resiko dan inovaator dan disini perusahaan lebih berorientasi ke pencapaian yang diperoleh karyawanya, perusahaan juga akan menawarkan sebuah inesiatif finansial yang besar dan keluluasaan bagi yang berprestasi

d. Benteng

Benteng perusahaan lebih memperhatikan untuk mempertahankan sebuah budaya yang sudah terbentuk.

Beberapa ahli mengemukakan tentang elemen budaya organisasi, dan menurut Denison (2011:310) nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Sedangkan Schein (2008:250) pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari berbagai beda pendapat dari para ahli pada umumnya elemen budaya organisasi, secara umum terdapat 2 elemen yaitu yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a. *Elemen Idealistik*

Elemen *idealistik* umumnya tidak tertulis, di organisasi yang tergolong kecil terdapat pada diri pemilik dalam sebuah bentuk doktrin, pandangan hidup, dan nilai-nilai individual pendiri dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

b. *Elemen Behavioural*

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang tak terlihat, muncul dalam bentuk perilaku para anggotanya, logo, bagaimana cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya.

Menurut Luthans (2012) mengidentifikasi ada 6 karakteristik penting yang harus ada di budaya organisasi yaitu:

a. *Observed behavioral regualietes*

Observed behavioral regualietes ialah cara berinteraksi orang dalam organisasi akan menggunakan sebuah bahasa, terminologi maupun ritual yang sama yang berhubungan dengan organisasi

b. *Norms*

Norms adalah adanya standart standart perilaku yang dimana didalamnya mencakup berapa pekerjaan yang harus dilakukan dan perbuatan apa saja yang boleh dilakukan dan tidak dilakukan

c. *Domint values*

Domint values adalah sejumlah *values* yang harus dianjurkan dan diharapkan untuk dilakasanakan oleh anggota organisasi

d. *Philashopy*

Philashopy adalah beberpa kebijakan bagaimana keyakinan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan maupun pelanggan

e. *Rules*

Rules adalah pedomaan yang berhubungan dengan bagaimana cara berinteraksi yang baik dalam organisasi tersebut

f. *Organizational climate*

Organizational climate adalah cara para anggota organisasi menghadapi pihaka pelanggan dan pihak luar lainnya.

Sebuah budaya ditanamkan dalam sebuah organisasi ada beberapa mekanisme ang dilakukan, dan menurut Schein (2012) menanamkan senuah budaya melibatkan proses belajar. Anggota organisasi mengerjakan satu sama lainnya mengenai nilai nilai yang dipilih organisasi dengan menggunakan satu atau leih mekanismena. Dan berikut ini merupakan mekanisme dalam membentuk budaya organisasi yaitu:

- a. Misi,visi dan materal sebuah organisasi yang digunakan untuk melakukan sebuah rekruietmen,seleksi dan sosialisasi
- b. Desain di ruang kerja,bangunan dan lingkungan kerja
- c. Slogan dan bahasa yang digunakan
- d. Melakukan pembentukan peran dengan hati hati
- e. Sebuah penghargaan,eksplesit, simbol dan stattus
- f. Cerita,mitos dan legenda suatu peristiwa
- g. Aktivitasi,proses maupun hasil organisasi yang di kontrol oleh pemimpin
- h. Reaksi pemimpin terhadap adanya peristiwa yang kritis

- i. Struktur kerja dan aliran kerja
- j. Sistem dan prosedur organisasi
- k. Tujuan sebuah organisasi dan gabungan antara rekrutmen, seleksi, pengembangam potensi, promosi pemberhetian maupun promosi sebuah karyawan

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015:46) perasaan bahagia terhadap pekerjaan, yang dimana dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristknya. terdapat beberapa unsur-unsur yang digunakan dalam menganalisis tingkat kepuasan karyawan. sedangkan fungsi nya kepuasan kerja sendiri adalah kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Sedangkan menurut Hani Handoko(2001: 145-146). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustasi yang menyebabkan karyawan akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan dan sebaliknya (Hani Handoko, 2001: 145-146).

Luthans (2005:243) menyebutkan ada 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. *The work itself*
Karyawan lebih Menyukai sebuah pekerjaan-pekerjaan yang menantang, kesempatan akan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab yang jauh lebih besar.
- b. *Supervision*
Pemimpin yang terbuka, adil dan Bisa bekerja dengan bawahan secara baik juga akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.
- c. *Coworkers*
Tim yang kompak merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang kompak akan menjadikanya sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan bagi karyawan.
- d. *Pay*

Sistem pemberian upah yang didasarkan pada banyaknya pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan akan menciptakan kepuasan kerja.

e. *Opportunity of promotion*

Kesempatan promosi yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja) akan meningkatkan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001 : 202).Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang senang dan menyukai terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh perilaku kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2001:203) bahwa unsur unsur yang dapat dinilai dalam kepuasan kerja adalah :

a. Kesetiaan

Penilaian mengukur sebuah kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, dan organisasi. Kesetiaan ini bisa dilihat dengan kesediaan pekerja menjaga dan membela organisasi di dimanapun dari orang orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Kejujuran

Penilaian melihat kejujuran atas yang pekerjaan yang dilakukan

c. Prestasi Kerja

Penilai melihat dari hasil kerja pekerja baik dari kualitas maupun kuantitas yang telah pekerja lakukan

d. Kedisiplinan

Penilai melihat disiplin nya pegawai dalam menaati aturan yang sudah dibuat oleh organisasi dan melakukan pekerjaan sesuai intruksi atasnya

e. Kerja sama

Penilai melihat bagaiman pegawai berkolaborasi atau bekerja sama dengan pegawai lain

f. Lingkungan kerja

Penilaian melihat lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman

g. Kepribadian

Penilai melihat pegawai dari sikap perilaku kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpati dan wajar.

Menurut Munandar (2006:362) ada beberapa faktor yang mana bisa menentukan sebuah kepuasan kerja yaitu :

a. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke dalam Munandar (2006:357), ciri – ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri – ciri instrinsik dari pekerjaan diatas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

b. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*)

Theriault dalam Munandar (2006:360) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan – harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan.

c. Penyeliaan

Locke dalam Munandar (2006:361), memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ada dua jenis hubungan atasan bawahan ; pertama, hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai – nilai yang menantang serta dianggap penting bagi tenaga kerja. Kedua, hubungan keseluruhan

didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai – nilai yang serupa.

d. Rekan – rekan sejawat yang menunjang

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan–kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

e. Kondisi kerja yang menunjang

Kondisi kerja harus memperhatikan prinsip – prinsip organisasi dalam kondisi kerja seperti kebutuhan – kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Nelson dan Quick (2006:150) menyatakan ada 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja dipengaruhi

a. Gaji

Gaji adalah sejumlah upah yang diterima atas kontribusinya dalam sebuah perusahaan. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri adalah karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang ada dan yang diberikan

c. Promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

d. Supervise

Supervise adalah kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

e. Rekan Kerja

Rekan Kerja merupakan tingkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan

hubungan antara pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang menjadi hal penting dalam sebuah penelitian adalah sebuah penelitian terdahulu. Hasil dari sebuah penelitian terdahulu bisa dijadikan sebuah referensi ketika melakukan penelitian yang berikutnya. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variable- Variable Penelitian	Metode Analysis	Hasill (Kesimpulan)
1	Cindi,Hamidah ,Nayati (2015)	Sistem Penilaian, Kinerja Kerja(X), Kepuasan Kerja(Y ₁), dan Prestasi Kerja(Y ₂)	deskriptif dan path analysis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan PT. Telekom Indonesia, Tbk Wilayah Malang

2	Dwipayana, Supartha, Sintaasih (2015)	Sistem Kinerja kerja (X), Kepuasan Kerja(Y ₁) dan Strees Kerja (Y ₂)	Structural Equation Modelling (SEM) berbasis covarian yaitu partial least square (PLS).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. X Indonesia, Tbk Wilayah Malang
3	Pangeman, Johnly, Tumbel (2017)	Worklife Balance(X), Burnout(X ₂), Kepuasan Kerja(Y ₂)	analisis teknik analisis regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Burnout berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Work-life balance dan burnout secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja
4	Nur Intan dan Kadarisman (2017)	Worklife Balance(X ₁), Lingkungan Kerja(X ₂),	analisis tatistik deskriptif dan analisis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

		kepuasan kerja(Y)	statistik inferensial	terhadap kepuasan kerja sebesar lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar lingkungan kerja non Fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Perawat RS Lavalette Malang
5	Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto (2017)	Budaya Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) Kepuasan Kerja(Z) Kinerja (Y_2)	Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Bank di Surabaya
6	Elvitrianim purba (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Y)	SPSS ver. 19.00	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan karakteristik inovasi, detail, hasil dan individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja PDAM tirta bina L abuhanbatu
7	Rian adriani (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi	analisis regresi dan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan

(X ₁), Komptensi (X ₂), Kepuasan Kerja (Y)	korelasi berganda	kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
--	----------------------	--

Sumber : Rian adriani (2014), Dwipayana, Supartha, Sintaasih (2015), Pangeman, Johnly, Tumbel (2017), Nur Intan dan Kadarisman (2017), Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto (2017), Elvitrianim purba (2016), Rian adriani (2014)

Terdapat perbedaan dan persamaan dalam penelitan yang telah dilakukan sebelum penelitian ini dan setelah penelitian sekarang. Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Cindi,Hamidah,Nayati (2015) Sistem Penilaian Kinerja Kerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁) sedangkan perbedaannya adalah pada variabel prestasi Kerja (Y₂) Hasil penelitian menunjukkan. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja

Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Dwipayana, Supartha, Sintaasih (2015) variable Sistem Kinerja Kerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁) sedangkan perbedaannya adalah variabel Strees Kerja (Y₂). Hasil penelitian menunjukkan sistem penilaian kinerja berpengaruh positifdan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja berpengaruh negatifdan signifikan terhadap stres kerja.

Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Pangemanan,Johnly, Tumbel (2017) variable *Worklife Balance* (X₁) terhadap Kepuasan Kerja sedangkan perbedaannya adalah variabel Burnout (X₂). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Burnout berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Worklife balance* dan burnout secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Nur Intan dan Kadarisman (2017) variable *Worklife Balance* (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel lingkungan kerja (X_2). Hasil penelitian menunjukkan *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

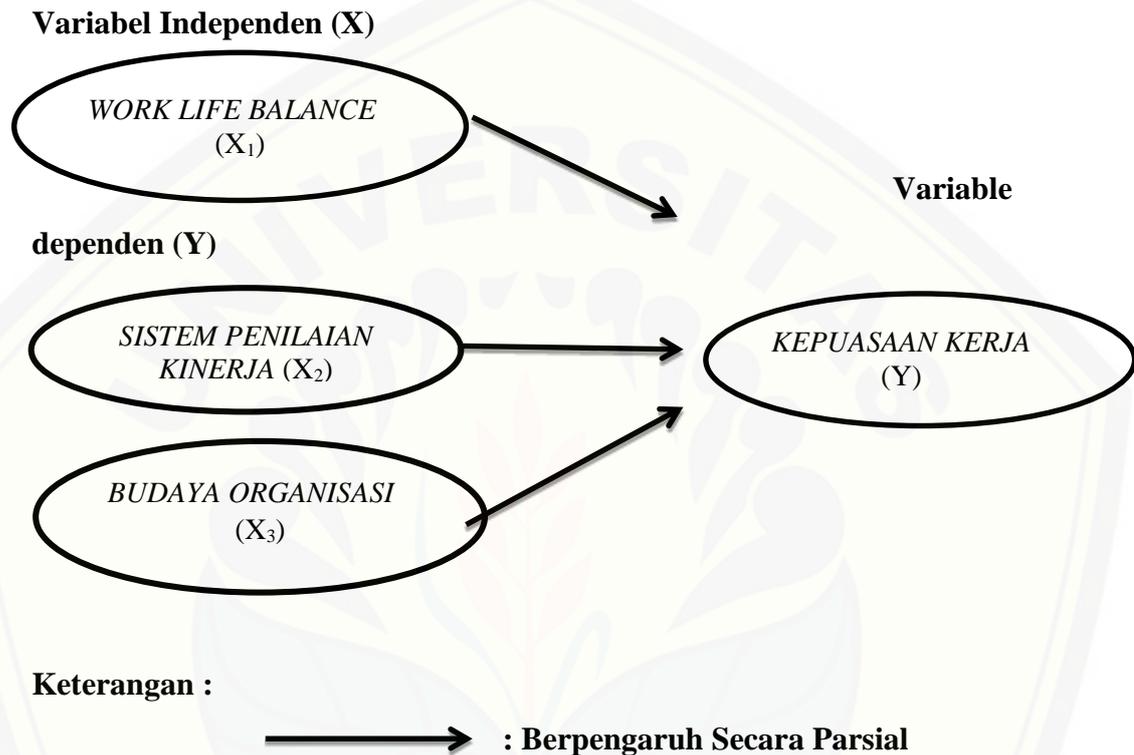
Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto (2017) variabel Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z). Perbedaan di penelitian ini adalah variabel Kompensasi (X_2) dan Kinerja (Y). Hasil penelitian menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Elvitrianim Purba (2016) variabel Budaya Organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil penelitian menunjukkan Variabel budaya organisasi dengan karakteristik inovasi, detail, hasil dan individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Persamaan yang dilakukan sekarang dengan penelitian Rian Adriani (2014) variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y). Perbedaan penelitian ini adalah variabel Kompetensi (X_2) Hasil penelitian menunjukkan Variabel budaya organisasi dengan karakteristik inovasi, detail, hasil dan individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.3 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengaruh variabel bebas (*independen*) yaitu *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, budaya organisasi terhadap variabel terikat (*dependen*) yaitu kepuasan kerja. Pengaruh antara variabel-variabel penelitian tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: data diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. dianggap sementara karena jawaban yang diberi hanya berpedoman dengan penelitian terdahulu dan teori yang relevan. masih harus di uji kebenarannya (Sugiono, 2015:51)

2.4.1 Pengaruh *Worklife Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hutcheson (2012:5) mengungkapkan bahwa *WorkLife Balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya. Teori tersebut kemudian di perkuat oleh penelitian Pangeman,Johnly, Tumbel(2017) yang menunjukkan hasil *worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan

H₁: *Worklife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja Telkomsel area Jember

2.4.2 Pengaruh Sistem Penilaian Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan, 2003:88 Penilaian Kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Demikian jika sistem penilaian kinerja sesuai maka akan meningkat kan kepuasan kerja. Teori tersebut kemudian di perkuat oleh penelitian Cindi,Hamidah,Nayati (2015) membuktikan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H₂: Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Telkomsel area Jember

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Chen, 2013:34 budaya organisasi diyakin akan mempengaruhi sikap dari individu seperti komitmen,motivasi dan kepuasan kerja. Demikian budaya adalah variable yang sangat mempengaruhi dalam kepuasan kerja dan Teori tersebut kemudian di dukung oleh penelitian Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto (2017) yang menunjukkan hasil menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu dapat disimpulkan

H₃: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Telkomssel area Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah berdasarkan fenomena fenomena yang ada dalam objek penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dibuat, penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research*, yaitu pengujian didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan melakukan uji hipotesis. Analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah linier berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Telkomsel Jember dengan fokus penelitian ini pengaruh *worklife balance*, sistem penilaian dan budaya terhadap kepuasan karyawan

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:117). populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Telkomsel area Jember yang berjumlah sebanyak 35 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:117). Sampel adalah bagian dari populasi, untuk mengambil sebuah sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan pertimbangan yang ada. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh berarti semua populasi akan menjadi sample.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder dan termasuk data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang dapat diukur dalam skala numerik, namun karena dalam statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar dapat diproses lebih lanjut (Kuncoro, 2013:145).

a. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari sumber pertama. Data tersebut diperoleh secara langsung dari responden di lapangan melalui penyebaran kuesioner

yang berisi data pertanyaan yang berkaitan dengan *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Telkomsel Jember

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersifat melengkapi data primer dan berasal dari data perusahaan Telkomsel Jember yang berkaitan dengan *worklife balance*, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi dan kepuasan kerja.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2012:32).

Variabel yang digunakan di penelitian ini adalah.

a. Independent variable (X)

Independent Variable atau variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel.

X₁: *Worklife balance*

X₂: Sistem penilaian kinerja

X₃: budaya

b. Dependent variable (Y)

Dependent variable atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja

3.5 Definisi Operasional

3.5.1 *Worklife Balance* (X₁)

Worklife balance merupakan kemampuan karyawan Telkomsel Jember untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, kegiatan lainnya serta tanggung jawab kerja. ada beberapa indikator *worklife balance* yaitu:

- a. Karyawan bisa menjaga keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi
- b. Karyawan masih bisa melaksan kewajiban kantor tanpa melalaikan keluarga.
- c. Karyawan masih ada waktu untuk melakukan hobi.
- d. Memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan

3.5.2 Sistem Penilaian Kinerja (X_2)

Sistem penilaian kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan karyawan Telkomsel Jember terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan Telkomsel jember. ada beberapa syarat indikator untuk membuat penilaian kinerja yang baik dan ideal yaitu;

- a. *Consistency*
Sistem penilaian kinerja harus konsisten, tidak sering terlalu berubah ubah dalam jangka waktu tertentu
- b. *Clarity*
Sistem peniliain kinerja harus sederhana dan bisa dipahami oleh semua anggota organisasi
- c. *Comprehensiveness*
Sistem penilaian kinerja harus bisa mencakup semua aspek perilaku yang ada di organisasi
- d. *Feasibility*
Target target yang ada pada sistem penilaian kinerja harus realistik dan dapat dicapai

3.5.3 Budaya Organisasi (X_3)

budaya organisasi adalah pedoman sistem makna bersama yang dipercaya oleh anggota-anggota dan yang membedakan Telkomsel Jember dengan organisasi-organisasi lain. ada beberapa indikator dari sebuah budaya organisasi yaitu:

- a. Orientasi pada hasil

Pekerja selalu dilihat dari hasil yang dicapainya daripada dilihat prosesnya

- b. Inovasi dan pengambilan resiko
tingkat pekerja dibuat untuk bisa inovatif dan berani mengambil resiko
- c. Orientasi pada tim
Lebih mengutamakan kerja sebuah tim daripada kerja sebuah individu
- d. Orientasi pada manusia
Setiap keputusan yang dibuat harus memperhatikan efek yang akan terjadi pada orang yang ada dalam organisasi
- e. Keagresifan
Seharusnya orang bekerja dengan agresif dan kompetensi bukan bekerja dengan santai

3.5.4 Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang senang dan menyukai terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh perilaku kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pada karyawan Telkomsel Jember. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Indikator dalam kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
Kesetiaan ini bisa dilihat dengan kesediaan pekerja menjaga organisasi dimanapun dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. Prestasi Kerja
Penilai mengukur hasil pekerjaan karyawan baik dari kualitas maupun kuantitas yang telah pekerja lakukan
- c. Kedisiplinan
Penilai melihat disiplinnya pegawai dalam datang tepat waktu saat bekerja dan menaati aturan yang sudah dibuat oleh organisasi.
- d. Kerja sama

Penilai melihat bagaimana karyawan bekerja sama secara baik dengan karyawan lain

e. Kejujuran

Penilaian melihat kejujuran atas pekerjaan yang dilakukan

f. Lingkungan kerja

Penilaian melihat lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman

3.5 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skalat likert dengan Menurut Suliyanto (2006:23), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Dalam skala likert, variabel yang dikukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Pembagian bobot nilai untuk masing masing. Pilihan jawaban pada kuesioner antara lain.

- | | | | |
|----|---------------------------|-------------|---|
| a. | Sangat Setuju (SS) | diberi skor | 5 |
| b. | Setuju (S) | diberi skor | 4 |
| c. | Cukup Setuju (CS) | diberi skor | 3 |
| d. | Tidak Setuju (TS) | diberi skor | 2 |
| e. | Sangat Tidak Setuju (STS) | diberi skor | 1 |

3.6 Metode analisis data

3.6.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dimana dilakukan dengan tujuan mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Dalam uji validitas data dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan taraf signifikan 5% dengan menggunakan rumus sebagai berikut Suharsimi (2002:146):

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

Keterangan:

- r = koefisien korelasi
- n = jumlah data observasi
- X = skor tiap pertanyaan
- Y = skor total pertanyaan responden

Dasar untuk mengambil keputusan adalah.

- a) Jika nilai r hitung > r tabel dan signifikansi < 5%, maka data tersebut valid.
- b) Jika nilai nilai r hitung < r tabel dan signifikansi > 5%, maka data tersebut tidak valid. Untuk memperbaiki data yang tidak valid bisa dilakukan dengan cara mengeluarkan item pernyataan tersebut dari kuesioner atau digantikan dengan pernyataan lain, kemudian dilakukan pengumpulan data lanjutan

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas data dimana gunanya untuk mengetahui konsistensi sebuah alat ukur berupa kuesioner, mengetahui apakah alat ukur tersebut akan tetap konsisten jika pengukuran dilakukan kembali (Suharsimi, 2002:154). Alat ukur untuk uji reliabilitas data ialah menggunakan metode Cronbach Alpha (α) yakni metode Cronbach Alpha dan Variabel dikatakan reliabel jika variabel tersebut bernilai $\alpha > 0,06$ dengan rumus sebagai berikut (Suharsimi, 2002:154):

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

Keterangan:

- α = Koefisien reliabilitas
- r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Dasar pengambilan keputusan dengan kriteria:

- a) Jika nilai Cronbach Alpha $> 0,60$, maka data reliabel.
- b) Jika nilai Cronbach Alpha $< 0,60$, maka data tidak reliabel. Untuk memperbaiki data yang tidak reliabel bisa dilakukan dengan cara memperbaiki pertanyaan kuesioner dan mengumpulkan data lanjutan.

3.6.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data jawaban kuesioner yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Menurut Duwi (2012:144), uji normalitas data dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Kriteria pengujian menurut Kolmogorov-Smirnov Test adalah.

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

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Di penelitian ini untuk menganalisis data hasil menggunakan metode regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu worklife balance (X_1), sistem penilaian kinerja (X_2) dan (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y). Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis berganda dengan persamaan analisis sebagai berikut (Ghozali, 2013:277) :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja

X_1 = *Worklife balance*

X_2 = Sistem penilaian kerja

X_3 = Budaya organisasi

b_1 = Koefisien regresi atribut worklife balance

b_2 = Koefisien regresi sistem penilaian kinerja

b_3 = Koefisien regresi budaya organisasi

α = Konstanta

e = Variabel pengganggu (*error*)

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian analisis regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka yang pertama perlu dilakukan suatu pengujian asumsi klasik atas data yang akan diolah sebagai berikut.

a. Normalitas Model

Menurut Duwi (2012:144), uji normalitas pada model regresi digunakan untuk mengetahui apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki nilai residual terdistribusi secara normal. Metode uji normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran residual data dalam sumbu diagonal pada grafik normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual. Dasar pengambilan keputusannya, jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residual tersebut terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Duwi (2012:151), multikolinieritas adalah keadaan dimana pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel bebas (korelasinya 1 atau mendekati 1). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Suatu model regresi bebas dari multikolinieritas dilihat dari nilai Variance Influence Factor (VIF) dan Tolerance dengan kriteria.

- a) Jika nilai VIF > 10 dan Tolerance $< 0,1$ maka terdapat multikolinieritas.
- b) Jika nilai VIF > 10 dan Tolerance $> 0,1$ maka tidak terjadi multikolinieritas.

Cara mengatasi Multikolinieritas (Sunyoto, 2011: 79) :

- a) Menghilangkan salah satu atau lebih variabel bebas yang mempunyai koefisien korelasi tinggi atau menyebabkan multikolinieritas.
- b) Jika tidak dihilangkan, hanya digunakan untuk membantu memprediksi dan tidak untuk diinterpretasikan.
- c) Mengurangi hubungan linier antar variabel bebas dengan menggunakan logaritma natural (Ln).

d) Menggunakan metode lain, misalnya metode regresi Bayesian dan metode regresi ridge.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Duwi (2012:158), heteroskedastisitas adalah keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian pada penelitian ini menggunakan grafik scatterplot. Dasar pengambilan keputusan yaitu.

a) Jika pada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas

b) Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara mengatasi jika terjadi heteroskedastisitas yaitu dengan menggunakan metode Weight Least Square (WLS). Adapun langkah-langkah metode WLS, antara lain sebagai berikut (Gujarati, 2006: 96):

a) Mendapatkan nilai predictor terlebih dahulu kemudian menghitung nilai bobot untuk melakukan pembobotan terhadap nilai variabel dependen atau variabel independen.

b) Pembobotan dilakukan dengan pengalihan masing-masing variabel nilai bobot.

c) Melakukan uji heteroskedastisitas kembali terhadap hasil nilai pembobotan.

3.6.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (Independent Variable) terhadap variabel terikat (Dependent Variable) (Ghozali, 2013:98). Uji hipotesis penelitian ini menggunakan uji t, dan Analisis Koefisien Determinasi Berganda

a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara

variabel worklife balance (X_1), sistem penilaian kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y) secara parsial. Rumusnya adalah sebagai berikut: (Ghozali, 2013:95).

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

Keterangan:

t = hasil t hitung

b_i = koefisien regresi linier berganda dari variabel X

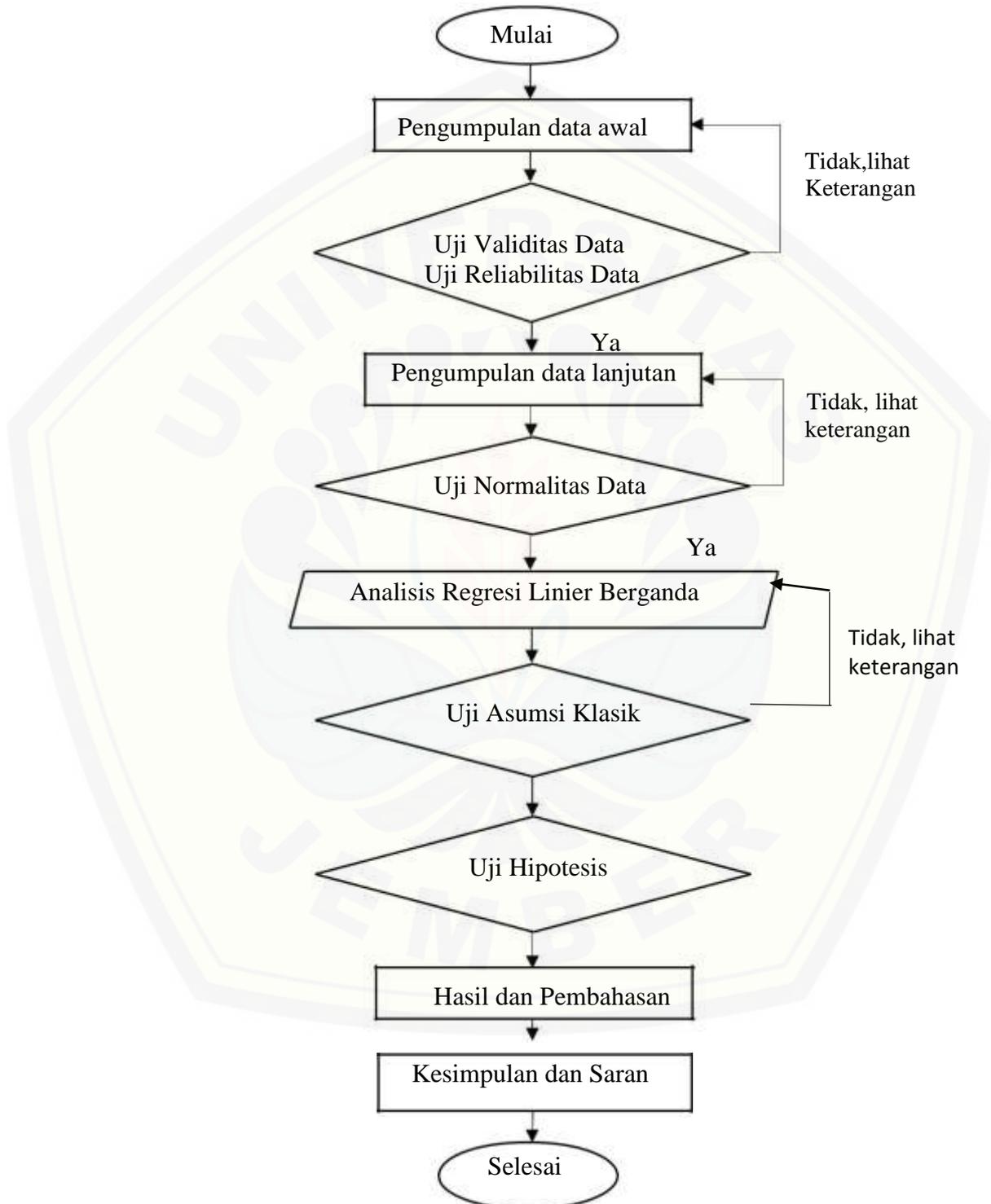
$Se(b_i)$ = standart error dari koefisien korelasi

Berikut kriteria untuk mengetahui apakah H_0 ditolak atau H_a diterima.

- a) Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) Jika $-t_{tabel} > t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9. Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini sebagai Gambar 3.1 Berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecah Masalah

Keterangan:

- a. Mulai adalah tahap awal akan melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data awal dilakukan untuk mengumpulkan data penelitian melalui penyebaran kuesioner pada responden.
- c. Uji instrumen, melakukan pengujian terhadap validitas data dan reliabilitas data, jika data tidak valid dan tidak reliabel maka dilakukan perbaikan terhadap kuesioner dan pengumpulan data ulang.
- d. Pengumpulan data lanjutan dilakukan jika uji instrumen lolos sesuai kriteria.
- e. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Jika data lolos sesuai kriteria normalitas, maka dilanjutkan pada analisis regresi linier berganda, namun jika tidak akan dilakukan perbaikan terhadap kuesioner dan mengumpulkan data lagi.
- f. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- g. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan mencari ada atau tidaknya masalah pada model (normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas). Jika data terjadi Multikolinieritas dan heteroskedastisitas, maka Menghilangkan salah satu atau lebih variabel bebas yang mempunyai koefisien korelasi tinggi dan kemudian dilakukan kembali analisis regresi linier berganda
- h. Uji hipotesis merupakan dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan Uji T.
- i. Hasil dan pembahasan adalah tahap menginterpretasikan hasil dan melakukan pembahasan dari penelitian ini.
- j. Kesimpulan dan saran, yakni tahap membuat kesimpulan dan saran atas penelitian yang dilakukan.
- k. Selesai adalah tahap dimana penelitian dihentikan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik sebagai berikut.

- a. Variabel *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember. Hal ini berarti bahwa semakin karyawan mendapat *worklife balance* akan berpengaruh terhadap semakin meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini menjawab bahwa terbukti hipotesis 1 (satu) diterima, yang berarti *worklife balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- b. Variabel sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap semakin meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini menjawab bahwa terbukti hipotesis 2 (dua) diterima, yang berarti sistem penilaian kinerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- c. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi akan berpengaruh terhadap semakin meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini menjawab bahwa terbukti hipotesis 3 (tiga) diterima, yang berarti budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

5.2 Saran

Mengacu pada hasil analisis dari bab sebelumnya, maka berikut dapat disajikan beberapa saran-saran yang kiranya dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember.

- a. Berdasarkan hasil penelitian *worklilife balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka perusahaan Telkomsel untuk hal ini harus meningkatkan *worklife balance* dengan cara: Memberikan waktu bagi para

- b. pekerjanya untuk menikmati waktu liburannya, sehingga pada saat libur mereka tidak diganggu, menjamin dan memastikan bahwa karyawan mengambil haknya yaitu untuk mengambil libur yang sesuai atau yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Perusahaan Telkomsel untuk hal ini harus mulai menspesifikan lebih memperjelas penilain kinerja dan mulai sering menciptakan kesadaran pentingnya sistem penilain kinerja hal ini didasari karena masih banyak karyawan di grapari kurang begitu tau tentang sistem penilain kinerja di Telkomsel Jember
- d. Perusahaan Telkomsel untuk hal ini harus terus menjaga dan mengontrol budaya organisasi yang sudah ada dengan cara memberi penjelasan kepada karyawan akan pentingnya budaya organisasi untuk perusahaan, mengimplementasikan budaya organisasi yang telah di bentuk perusahaan kedalam aktifitas sehari-hari, pemimpin masing-masing divisi melakukan kontrol terhadap budaya organisasi di perusahaan
- e. Pada penelitian ini variabel *worklife balance*, sistem penilaian kinerja dan budaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Telkomsel area Jember, hal ini bukan berarti perusahaan bisa mengabaikan faktor faktor lain diluar 3 variabel tersebut. Masih banyak faktor faktor lain dalam aspek menciptakan kepuasan kerja
- f. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel terkait yang dapat menciptakan kepuasan kerja, sehingga mampu menambah hasil yang lebih akurat

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka cipta
- Asrini Mutiarasari Murdianto. 2014. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Karyawan kantor pusat pt infomedia nusantara di jakarta. *e-Proceeding of Management : Vol.1, No.3 Desember 2014*
- Cindi *et all*. 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 24 No. 2 Juli 2015*
- Dwipayana, Supartha, Sintaasih. 2015. penerapan sistem penilaian kinerja dampaknya terhadap kepuasan dan stres kerja karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.10 (2015) : 643-664*
- Edy, Sutrisno, 2010. *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Elvitrianim Purba 2016. pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pdam tirta bina labuhan batu. *Jurnal stindo profesional Volume 6 Nomor 1 Januari 2016*
- Fisher *et all*. 2009. *Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement*. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Gary Dessler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Hasibuan, Melayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Bumi Aksara
- Husein, Umar. 2008. *Design Penelitian SDM dan perilaku karyawan*, Design Penelitian Bisnis: Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Lockwood, N. R., (2006), *Worklife Balance:Challenges And Solutions*, *HRMagazine*
- Moeheriono.2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Komputer*. Raja Grafindo Persada. Depok

- Nur Intan dan Kadarisman 2017. Pengaruh *Worklife Balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Perawat Rs Lavalette Malang tahun 2016. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol. 49 No.1 Agustus 2017
- Pangeman *et all.* 2017. Pengaruh *Worklife Balance* Dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja
- Priyatno, Duwi. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No.1 2016*
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2009. *Performance Appraisal*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rian Andriani. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Di Bandung. *Ecodemica.Vol II . No. 2 September 2014*
- Robbins dan timothy. 2015. *Perilaku organisasi*. Salemba empat. Jakarta
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta
- Sugiyono.2012. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung :Alfabeta.

Lampiran 1. Lembar Kuisioner

Kuisioner penelitian

PENGARUH WORK LIFE BALANCE, SISTEM PENILAIAN KINERJA,
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
TELKOMSEL JEMBER

Kepada,
Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i
Karyawan/ Karyawati Telkomosel Jember
Di Tempat

Dengan Hormat

Dalam rangka penyusunan skripsi S-1, dengan ini saya Mohammad Tsabit Fuady Nor mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember memohon bantuan karyawan Telkomsel jember untuk mengisi data sebagai kuisioner di penelitian ini.

Dengan ini saya memohon ketersediannya untuk mengisi seluruh pernyataan yang sudah di sediakan. Saya berharap di isi dengan kondisi sebenarnya. Penelitian ini tidak mempublikasikan identitas dan menjamin merahasiakan identitas. Demikian kata pengantar ini dibuat saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Mohammad Tsabit Fuady N

NIM. 150810201285

IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN

1. No. Responden :.....(diisi oleh peneliti)
2. Umur :.....
3. Jenis Kelamin :Perempuan / Laki-laki (coret yang tidak perlu)
4. Lama bekerja :.....
5. Pendidikan Terakhir :.....

PETUNJUK PENGISIAN

- a. Isilah identitas saudara (kerahasiaan identitas dijamin oleh peneliti)
- b. Hanya bisa memilih satu jawaban setiap pernyataan
- c. Berikan tanda check list (√) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan . terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pernyataan, yaitu:

STS = Sangat Tidak Setuju

ST = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

1. **Worklife Balance(X₁)**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					
2	Saya tetap bisa melaksanakan kewajiban kantor tanpa melalikan keluarga saya					
3	Saya masih punya waktu untuk melakukan hobi					
4	Saya masih mempunyai kehidupan sosial diluar pekerjaan					

2. **Sistem Penilaian Kinerja (X₂)**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
----	------------	----	---	----	----	-----

1	Perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang tidak berubah ubah dalam jangka waktu tertentu					
2	Sistem penilaian kinerja sederhana dan mudah dipahami					
3	Sistem penilaian kinerja sudah mencakup semua aspek perilaku dalam organisasi					
4	target yang ada di dalam penilaian kinerja dapat dicapai					
5	Target yang ada di dalam penilaian kinerja sangat realistis					

3. Budaya Organisasi (X₃)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya bekerja lebih dilihat hasil yang dicapai daripada dilihat prosesnya					
2	Saya didorong untuk inovatif dalam bekerja					
3	Saya siap mengambil resiko dalam mengerjakan pekerjaan					
4	Saya lebih dituntut mengerjakan pekerjaan secara tim daripada individu					
5	Setiap keputusan perusahaan selalu memperhatikan efek pada orang yang ada dalam					
6	Saya selalu bekerja dengan agresif					
7	Saya selalu bekerja dengan kompeten					

4. Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu menjaga organisasi saya dimanapun dari orang orang yang tidak bertanggung jawab					
2	Saya puas dengan apa yang saya kerjakan secara kuantitas maupun kualitas					

3	Saya selalu datang tepat waktu					
4	Saya selalu mematuhi aturan yang berlaku					
5	Saya bisa bekerja sama secara baik dengan rekan saya di perusahaan					
6	Saya selalu jujur dalam mengerjakan tugas yang diberikan					
7	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja disini					

Lampiran 2. Rekapitulasi jawaban kuisioner

No	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4
1	5	4	5	5
2	4	4	4	5
3	5	5	4	4
4	4	4	4	3
5	5	4	4	4
6	4	4	3	3

7	3	3	4	4
8	5	4	5	4
9	5	5	5	5
10	5	4	5	3
11	4	4	5	4
12	3	4	5	4
13	3	3	4	4
14	5	4	5	5
15	4	4	3	3
16	5	5	5	5
17	4	4	4	4
18	5	5	5	5
19	4	5	5	4
20	4	4	4	2
21	5	5	5	5
22	4	4	4	4
23	5	5	5	5
24	4	4	4	4
25	5	5	5	5
26	3	4	4	2
27	4	5	5	5
28	4	3	3	4
29	5	5	5	5
30	4	4	4	5
31	3	3	4	4
32	5	4	4	4
33	4	4	3	3

No	X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2.4	X 2.5
1	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	5
3	5	5	5	5	5

4	4	3	4	3	4
5	5	5	4	5	4
6	5	4	3	2	4
7	4	4	4	4	3
8	5	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5
12	5	5	4	4	4
13	4	5	5	4	4
14	4	5	5	4	4
15	4	4	4	3	3
16	4	4	4	3	4
17	5	5	5	4	5
18	4	4	4	4	4
19	5	5	3	5	5
20	5	3	5	5	5
21	5	5	5	4	5
22	4	5	5	4	4
23	5	5	5	4	5
24	4	4	5	3	5
25	5	5	4	5	3
26	4	3	3	4	4
27	4	3	3	4	5
28	5	5	4	5	5
29	5	4	4	5	5
30	5	4	4	4	2
31	4	3	5	5	4
32	5	4	5	5	5
33	5	4	3	4	4

No	X 3.1	X 3.2	X 3.3	X 3.4	X 3.5	X 3.6	X 3.7
1	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	5	5	4
3	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5
6	4	5	5	5	4	5	4
7	4	4	5	4	5	4	3
8	4	5	4	5	4	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	4	5	5
12	5	5	3	5	4	5	5
13	5	5	4	5	4	5	3
14	5	4	4	4	4	5	5
15	3	4	5	4	5	4	3
16	4	4	5	4	5	4	4
17	5	5	4	5	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5
20	3	4	4	5	4	4	4
21	4	5	5	5	5	4	4
22	4	4	5	4	4	4	5
23	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	3	5	4	5	5
26	3	5	4	4	4	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	5	4	4	4
29	5	5	3	5	3	5	5
30	3	5	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	4	5
32	5	5	5	5	5	4	5
33	5	5	5	5	5	5	5

1	5	5	5	5	5	5	5	35
2	5	4	3	4	5	4	4	29
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	3	5	5	4	4	5	5	31
5	5	5	4	5	4	4	5	32
6	5	2	3	5	4	4	5	28
7	3	4	4	4	4	4	4	27
8	5	2	3	5	5	5	5	30
9	5	5	5	5	5	5	5	35
10	5	5	5	5	5	5	5	35
11	5	3	5	5	5	5	5	33
12	4	4	5	5	5	4	4	31
13	5	4	4	5	5	5	4	32
14	5	5	5	5	5	5	5	35
15	4	2	3	4	3	3	3	22
16	4	3	5	4	4	4	4	28
17	5	5	5	4	5	5	5	34
18	5	4	5	5	5	5	5	34
19	5	5	5	5	5	5	5	35
20	2	3	4	5	5	4	4	27
21	5	5	5	5	5	5	4	34
22	5	4	3	5	5	5	5	32
23	5	5	5	5	5	5	5	35
24	3	3	4	4	4	4	4	26
25	5	5	5	5	5	5	5	35
26	3	2	5	4	4	5	4	27
27	5	4	5	5	5	5	5	34
28	5	5	4	4	4	4	4	30
29	3	4	4	5	4	4	5	29
30	4	3	5	5	4	4	5	30
31	5	5	5	5	4	4	4	32
32	5	5	5	3	4	4	4	30
33	5	5	4	3	5	4	5	31

Lembar 3. Hasil Uji Validitas

		Correlations				
		X_1.1	X_1.2	X_1.3	X_1.4	Skor_
X_1.1	Pearson Correlation	1	,641**	,439*	,454**	,786**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,008	,000
	N	33	33	33	33	33
X_1.2	Pearson Correlation	,641**	1	,569**	,417*	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,016	,000
	N	33	33	33	33	33
X_1.3	Pearson Correlation	,439*	,569**	1	,565**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001		,001	,000
	N	33	33	33	33	33
X_1.4	Pearson Correlation	,454**	,417*	,565**	1	,799**
	Sig. (2-tailed)	,008	,016	,001		,000
	N	33	33	33	33	33
Skor_	Pearson Correlation	,786**	,797**	,801**	,799**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

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

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

Correlations

		X_2.1	X_2.2	X_2.3	X_2.4	X_2.5	Skor_total
X_2.1	Pearson Correlation	1	,456**	,114	,519**	,300	,653**
	Sig. (2-tailed)		,008	,527	,002	,090	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X_2.2	Pearson Correlation	,456**	1	,365*	,293	,163	,663**
	Sig. (2-tailed)	,008		,037	,097	,366	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X_2.3	Pearson Correlation	,114	,365*	1	,345*	,325	,663**
	Sig. (2-tailed)	,527	,037		,049	,065	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X_2.4	Pearson Correlation	,519**	,293	,345*	1	,314	,743**
	Sig. (2-tailed)	,002	,097	,049		,075	,000
	N	33	33	33	33	33	33
X_2.5	Pearson Correlation	,300	,163	,325	,314	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,090	,366	,065	,075		,000
	N	33	33	33	33	33	33
Skor_total	Pearson Correlation	,653**	,663**	,663**	,743**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33

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

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

Correlations

		X_3.1	X_3.2	X_3.3	X_3.4	X_3.5	X_3.6	X_3.7	Skor_total
X_3.1	Pearson Correlation	1	,456**	,050	,550**	,134	,469**	,582**	,790**
	Sig. (2-tailed)		,008	,783	,001	,456	,006	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.2	Pearson Correlation	,456**	1	-,085	,713**	-,054	,548**	,481**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,008		,637	,000	,766	,001	,005	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.3	Pearson Correlation	,050	-,085	1	-,085	,770**	-,123	-,056	,397*
	Sig. (2-tailed)	,783	,637		,637	,000	,495	,758	,022
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.4	Pearson Correlation	,550**	,713**	-,085	1	-,054	,413*	,380*	,646**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,637		,766	,017	,029	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.5	Pearson Correlation	,134	-,054	,770**	-,054	1	-,122	-,053	,425*
	Sig. (2-tailed)	,456	,766	,000	,766		,500	,769	,014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.6	Pearson Correlation	,469**	,548**	-,123	,413*	-,122	1	,426*	,583**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,495	,017	,500		,013	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X_3.7	Pearson Correlation	,582**	,481**	-,056	,380*	-,053	,426*	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,758	,029	,769	,013		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Skor_total	Pearson Correlation	,790**	,673**	,397*	,646**	,425*	,583**	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,022	,000	,014	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Skor_total
Y.1	Pearson Correlation	1	,420*	,082	,195	,435*	,365*	,371*	,650**
	Sig. (2-tailed)		,015	,649	,278	,011	,037	,034	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.2	Pearson Correlation	,420*	1	,489**	,009	,378*	,333	,326	,721**
	Sig. (2-tailed)	,015		,004	,962	,030	,058	,064	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.3	Pearson Correlation	,082	,489**	1	,130	,249	,460**	,249	,592**
	Sig. (2-tailed)	,649	,004		,471	,163	,007	,163	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.4	Pearson Correlation	,195	,009	,130	1	,410*	,426*	,410*	,478**
	Sig. (2-tailed)	,278	,962	,471		,018	,013	,018	,005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.5	Pearson Correlation	,435*	,378*	,249	,410*	1	,710**	,503**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,011	,030	,163	,018		,000	,003	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.6	Pearson Correlation	,365*	,333	,460**	,426*	,710**	1	,612**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,037	,058	,007	,013	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Y.7	Pearson Correlation	,371*	,326	,249	,410*	,503**	,612**	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	,034	,064	,163	,018	,003	,000		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
Skor_total	Pearson Correlation	,650**	,721**	,592**	,478**	,742**	,779**	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

a. Worklife Balance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	4

b. Sistem Penilaian Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	7

c. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	7

d. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	7

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		worklife balance	Sistem penilaian kinerja	budaya organisas	kepuasaan kerja
N		33	33	33	33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	16,88	21,85	32,03	31,30
	Std. Deviation	2,329	2,412	2,417	3,321
Most Extreme Differences	Absolute	,165	,147	,156	,155
	Positive	,165	,124	,111	,133
	Negative	-,122	-,147	-,156	-,155
Kolmogorov-Smirnov Z		,945	,845	,897	,892
Asymp. Sig. (2-tailed)		,333	,473	,398	,404

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	budaya organisas, Sistem penilaian kinerja, worklife balance	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,700	,669	1,911

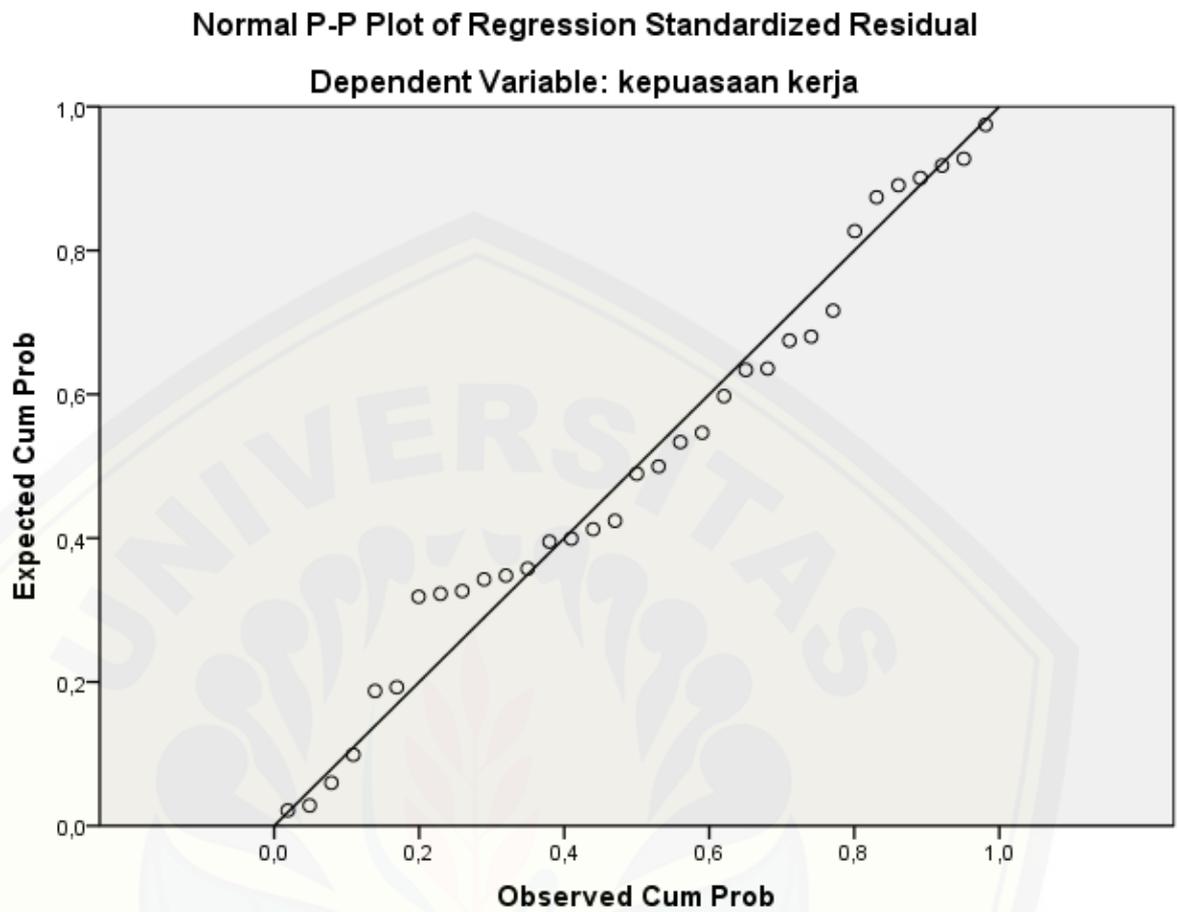
a. Predictors: (Constant), budaya organisas, Sistem penilaian kinerja, worklife balance

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,243	4,694		-1,330	,194
	worklife balance	,348	,166	,244	2,091	,045
	Sistem penilaian kinerja	,370	,159	,269	2,329	,027
	budaya organisas	,736	,162	,536	4,558	,000

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

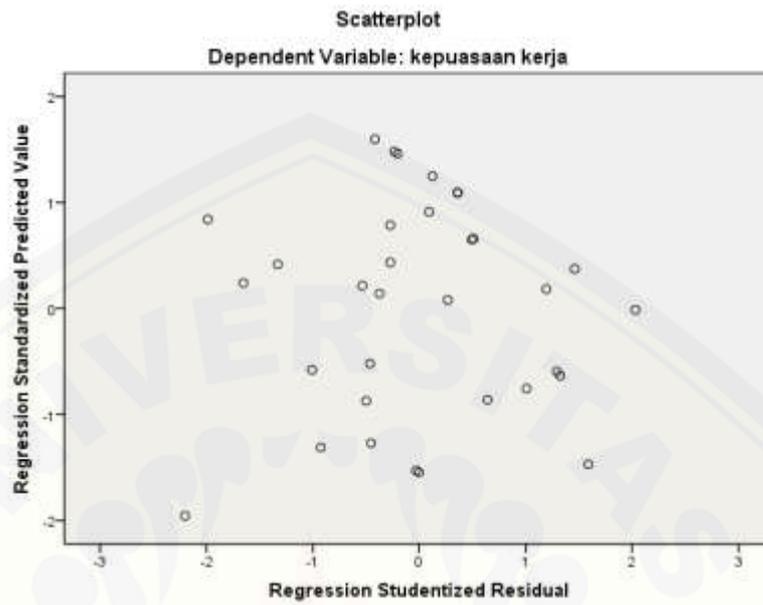


Lembar 7. Hasil Uji Normalitas Model\

Lembar 8. Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,243	4,694		-1,330	,194		
	worklife balance	,348	,166	,244	2,091	,045	,760	1,315
	Sistem penilaian kinerja	,370	,159	,269	2,329	,027	,776	1,289
	budaya organisas	,736	,162	,536	4,558	,000	,748	1,336

a. Dependent Variable: kepuasan kerja



Lembar 9. Hasil Uji Heterokesdastisitas