



BB184802 – SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, MOTIVASI,
KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: INDUSTRI
CONVERTING KERTAS JAWA TIMUR)**

RAHMADHANI NUR FADILLA

NRP. 09111540000065

DOSEN PEMBIMBING

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom, MBA., Ph.D

DOSEN KO-PEMBIMBING

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T., M.T.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020



BB184802 – SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, MOTIVASI,
KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: INDUSTRI
CONVERTING KERTAS JAWA TIMUR)**

RAHMADHANI NUR FADILLA

NRP. 09111540000065

DOSEN PEMBIMBING

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom.,MBA., Ph.D

DOSEN KO-PEMBIMBING

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T., M.T.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

THE EFFECT OF JOB CHARACTERISTIC, JOB MOTIVATION, COMPENSATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE, TOWARDS JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE (Case Study: PAPER CONVERTING INDUSTRY IN EAST JAVA)

RAHMADHANI NUR FADILLA

NRP. 09111540000065

SUPERVISOR

SATRIA FADIL PERSADA, S.Kom., MBA., Ph.D

CO-SUPERVISOR

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T., M.T.

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: INDUSTRI *CONVERTING KERTAS* *JAWA TIMUR*)

Oleh :

Rahmadhani Nur Fadilla
NRP 091115400065

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian : 27 Juli 2020

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing


Satria Fadil Persada, S.Kom., MBA., Ph.D
NIP. 1987201711061



Ko-Pembimbing


Dewie Saktia Ardiantono, S.T., M.T.
NIP. 199111082019032018

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

**Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kompensasi,
dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan
(Studi Kasus: Industri *Converting* Kertas Jawa Timur)**

ABSTRAK

Industri *converting* kertas adalah industri dimana karyawannya dituntut untuk dapat mengoperasikan berbagai macam mesin pemotong kertas, serta merakit hasil potongan menjadi produk yang diinginkan. Selain itu, beberapa pos pekerjaan merupakan pos kerja manual, sehingga pekerjaan yang dikerjakan cenderung berulang. Risiko tinggi dari penggunaan mesin menyebabkan tidak semua karyawan dapat ditempatkan di bagian permesinan, sehingga job rotation dan jenjang karir cenderung sulit untuk diterapkan dalam industri ini. Tidak adanya job rotation dan jenjang karir dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja tenaga kerja, banyak cara yang dapat ditempuh, salah satunya dengan merancang pekerjaan sesuai dengan karakteristik pekerjaan, memberikan motivasi kerja, sisten kompensasi yang baik dan menerapkan budaya organisasi bagi tenaga kerja. Untuk itu dilakukan pengamatan guna meneliti pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada 3 usaha *converting* kertas di 3 kota di Jawa Timur (selanjutnya disebut sebagai PT A, B dan C). Kuesioner disebar kepada 100 karyawan dari PT A, B, dan C. Data yang telah dihimpun kemudian dianalisis menggunakan multiple linear regression. Dari 8 hipotesis yang diajukan, 5 hipotesis diantaranya diterima, yakni kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kinerja adalah kompensasi dan budaya organisasi, sedangkan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah variabel karakteristik pekerjaan, kompensasi dan budaya organisasi. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan industri *converting* kertas.

Kata Kunci— Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Karakteristik Pekerjaan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, Analisis Regresi Linier Berganda

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**THE EFFECT OF JOB CHARACTERISTICS, MOTIVATION,
COMPENSATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARDS WORK
SATISFACTION AND EMPLOYEES PERFORMANCE
(Case Study: PAPER CONVERTING INDUSTRY IN EAST JAVA)**

ABSTRACT

The paper converting industry is an industry where employees are required to be able to operate various kinds of paper cutting machines, as well as assemble the pieces into the desired product. In addition, some job posts are manual work posts, so the work that is done tends to be repetitive. The high risk of using machines means that not all employees can be placed in the engineering department, so job rotation and career paths tend to be difficult to implement in this industry. The absence of job rotation and career path can affect job satisfaction and employee performance. To optimize job satisfaction and workforce performance, there are many ways that can be taken, one of which is by designing jobs according to job characteristics, providing work motivation, a good compensation system and implementing an organizational culture for the workforce. For this reason, observations were made to examine the effect of job characteristics, work motivation, compensation and organizational culture on job satisfaction and employee performance in 3 paper converting businesses in 3 cities in East Java (hereinafter referred to as PT A, B and C). The questionnaire was distributed to 100 employees from PT A, B, and C. The data that had been collected was then analyzed using multiple linear regression. Of the 8 proposed hypotheses, 5 of them are accepted, namely compensation has a significant effect on job satisfaction, compensation has a significant effect on employee performance, job characteristics have a significant effect on employee performance, organizational culture has a significant effect on job satisfaction, and organizational culture has a significant effect on employee performance. . Variables that affect performance satisfaction are compensation and organizational culture, while those that affect job satisfaction are job characteristics, compensation and organizational culture. Work motivation has no effect on job satisfaction and employee performance in the paper converting industry

Keywords— Job Characteristics, Work Satisfaction and Employee Performance, Work Motivation, Compensation, Organizational Culture, Analysis of Multiple Linear Regression

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena atas limpahan berkah, rahmat, dan hidayah-Nya kepada penulis, skripsi yang memiliki judul “Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Industri *Converting* Kertas Jawa Timur)” dapat diselesaikan sebagai persyaratan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan program sarjana (S1) di Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulisan skripsi ini dimulai pada bulan September 2019 hingga Juli 2020 di Surabaya. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan tolak ukur yang sangat diperlukan untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan, sehingga dengan memberikan sebuah penelitian mengenai perbaikan faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan bagi industri *converting* kertas dapat memberikan masukan sebuah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja melalui faktor yang ada pada penelitian ini. Skripsi ini dapat diselesaikan dengan banyaknya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak secara moral dan material. Berikut pihak-pihak yang mendukung penyelesaian skripsi ini antara lain:

1. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifah Hanoum, S.T., M.T., CSEP, selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi, M.M., selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS
3. Bapak Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA., P.hD., selaku dosen Pembimbing yang selalu membimbing, berdiskusi dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Ibu Dewie Saktia Ardiantono, S.T, M.T., selaku dosen Ko-Pembimbing yang selalu sabar membimbing, memberikan saran dan pendapat serta memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang selalu memberikan ilmu dan pengalaman kepada penulis selama di bangku perkuliahan.

6. Orang tua dan keluarga penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat penulis disetiap saat
7. Daisyandini Hedianti Putri, dan Aulia Azizah yang selalu setia belajar bersama, berdiskusi, memberikan pendapat dan saling memberi semangat
8. Teman-teman Kabinet Accelerando PSM ITS 2018-2019, teman-teman grup Jalan-jalan Pakai Passport, teman-teman Hublu Absolute Pitch PSM ITS 2017-2018, teman-teman Sonic LA16, dan teman teman tim LN PSM ITS goes to Europe: Llangollen 2017 dan Florence 2019 yang tidak bisa disebutkan satu per satu. *I owe you guys a lot.*
9. Fina, Dhea, Febri, Anin ‘Greekish’*for the infinite love you gave.* Gina, Elyn, Mimi, pejuang revisi beda kampus. Rizka, 2020 harus lulus.
10. Teman-teman Rhekara yang telah banyak memberikan pengalaman dan kenangan dalam bangku perkuliahan
11. Para responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner skripsi ini
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas segala dukungan pengetahuan, pengalaman, dan semangat

Semoga skripsi ini dapat menjadi pembelajaran bagi banyak pihak, memberikan manfaat dan mendorong untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, 20 Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1 Manfaat bagi Penulis.....	7
1.4.2 Manfaat bagi Perusahaan	7
1.4.3 Manfaat bagi Pembaca	7
1.5 Batasan Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kepuasan Kerja	9
2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	10
2.2 Kinerja	11
2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	11
2.3 Karakteristik Pekerjaan.....	12
2.3.1 Dimensi Karakteristik Pekerjaan.....	14
2.4 Motivasi Kerja.....	15
2.4.1 Jenis-jenis Motivasi.....	17
2.5 Kompensasi.....	17
2.5.1 Jenis-Jenis Kompensasi	18
2.6 Budaya Organisasi	19
2.6.1 Elemen Budaya Organisasi	20
2.7 Penelitian Terdahulu.....	20
2.8 Ringkasan Penelitian Terdahulu dan <i>Research Gap</i>	24

2.9	Peta Posisi Penelitian	31
2.10	Model Hipotesis	31
2.11	Hipotesis Penelitian.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....		37
3.1	Bagan (Flowchart) Penelitian	37
3.2	Lokasi Penelitian.....	38
3.3	Rancangan Penelitian.....	38
3.3.1	Jenis Penelitian.....	38
3.3.2	Jenis dan Sumber Data	38
3.3.3	Rancangan Kuesioner	38
3.3.4	Dimensi dan Atribut Penelitian	40
3.3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	48
3.3.6	Teknik Pengumpulan Data	48
3.4	Teknik Analisis Data.....	48
3.4.1	Analisis Deskriptif	48
3.4.2	Uji Instrument Data.....	49
3.4.3	Uji Asumsi Klasik.....	50
3.4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	50
3.5	Tahapan Penelitian.....	51
3.5.1	Tahap Identifikasi Masalah.....	51
3.5.2	Tahap Pengumpulan Data	52
3.5.3	Tahap Pengolahan Data	52
3.5.4	Tahap Hasil Analisis	52
3.5.5	Kesimpulan dan Implikasi Manajerial	53
3.6	Diagram Metode Penelitian	53
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI		55
4.1	Pengumpulan Data.....	55
4.2	Analisis Deskriptif.....	55
4.2.1	Analisis Demografi.....	55
4.2.2	Analisis Frekuensi	58
4.3	Uji Instrumen Data	59
4.6.1	Uji Validitas.....	59
4.6.2	Uji Reliabilitas	60

4.4	Uji Asumsi Klasik	60
4.4.1	Uji Normalitas	60
4.4.2	Uji Multikoleniaritas.....	61
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas	61
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda	61
4.5.1	Pengujian Hipotesis.....	61
4.5.2	Pengujian <i>R Square</i>	63
4.5.3	Uji F (Uji Serempak).....	64
4.5.4	Uji t (t Parsial).....	64
4.6	Pembahasan.....	65
4.6.1	Karakteristik Pekerjaan Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	65
4.6.2	Motivasi Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	66
4.6.3	Kompensasi Memengaruhi Kepuasan Kerja	66
4.6.4	Budaya Organisasi Memengaruhi Kepuasan Kerja	66
4.6.5	Karakteristik Pekerjaan Memengaruhi Kinerja Karyawan	67
4.6.6	Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan.....	67
4.6.7	Kompensasi Memengaruhi Kinerja Karyawan	67
4.6.8	Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan	68
4.7	Implikasi Manajerial.....	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		71
5.1	Kesimpulan.....	71
5.2	Saran	72
5.2.1	Saran untuk Perusahaan	72
5.2.2	Saran untuk Penelitian Selanjutnya	73
BIBLIOGRAPHY		75
LAMPIRAN.....		79

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Rancangan Kuesioner	39
Tabel 3.2 Dimensi dan Atribut Penelitian.....	40
Tabel 4.1 Tabel Analisis Frekuensi.....	48
Tabel 4.1 Analisis Frekuensi.....	88
Tabel 4.2 Hasil Regresi Linier Berganda.....	61
Tabel 4.3 Hasil R Square	63
Tabel 4.4 Implikasi Manajerial	68

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran M. A. Habibi Kadir, Lia Amalia	21
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Rizwan Saleem, Azeem Mahmood, Asif Mahmood	21
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Prayoga Setia Darma, Achmad Sani Supriyanto	22
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim	22
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam	23
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Mirwan Prastowo	24
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran Abdul Hamid al Khalil	24
Gambar 2.8 Peta posisi penelitian	31
Gambar 2.9 Model Hipotesa	32
Gambar 3.1 Bagan (<i>Flowchart</i>) Penelitian	37
Gambar 3.2 Diagram Metode Penelitian.....	54
Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden	56
Gambar 4.2 Usia Responden.....	56
Gambar 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	57
Gambar 4.4 Status Pekerjaan Responden.....	57
Gambar 4.5 Status Pernikahan Responden	58

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	94
Lampiran 2 Uji Validitas.....	103
Lampiran 3 Uji Reliabilitas.....	106
Lampiran 4 Uji Normalitas	107
Lampiran 5 Uji Multikoleniaritas	108
Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas	109
Lampiran 7 Uji F.....	110
Lampiran 8 Uji t.....	111

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini, akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan dan asumsi penelitian serta manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian. Pada akhir bab ini, juga akan dijelaskan mengenai sistematika penelitian yang menjelaskan isi dari penelitian.

1.1 Latar Belakang

Converting kertas merupakan salah satu cabang usaha pada industri kertas yang terus berkembang di Indonesia. *Converting* kertas sendiri merupakan kegiatan mengubah bahan baku (umumnya berupa kertas dalam ukuran jumbo roll) menjadi produk baru melalui proses pemotongan, sesuai dengan ukuran dan bentuk yang diinginkan. Produk *converting* umumnya berupa produk sekunder berbahan kertas seperti *paper bag*, *box* karton, kemasan kertas, kertas pembungkus makanan, dan sebagainya. Berdasarkan data yang dikutip dari laman web Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, dari 90 perusahaan yang bergerak di komoditas kertas di Provinsi Jawa Timur, kurang lebih 35 diantaranya merupakan usaha *converting* kertas. (Perindustrian, 2016)

Industri *converting* kertas memiliki sifat pekerjaan dimana karyawan berkewajiban untuk dapat mengoperasikan berbagai mesin yang mencetak kertas dan merakit hasil potongan menjadi produk yang diinginkan. Karyawan pada industri ini diharapkan memiliki bidang minat terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan membuat atau merakit barang, perbaikan, atau instalasi, serta pekerjaan yang erat kaitannya dengan pekerjaan tangan (Quebec, 2013). Kemampuan dalam mengoperasikan mesin sangatlah penting dalam industri ini, sehingga kecil kemungkinan untuk terjadi *job rotation* dalam pekerjaan ini mengingat pengoperasian mesin memiliki risiko kerja yang cukup tinggi. Oleh karena itu, karyawan pada industri ini cenderung melakukan pekerjaan yang spesifik dan berulang. Selain itu, karakteristik pekerjaan yang berulang dan tidak memungkinkan terjadinya rotasi menyebabkan sangat kecilnya kemungkinan untuk adanya jenjang karir. Hal ini dapat memengaruhi kepuasan kerja serta kinerja karyawan di industri *converting* kertas.

Memiliki dan mempertahankan tenaga kerja potensial tidaklah mudah. Salah satu cara agar perusahaan dapat memertahankan karyawannya adalah dengan memberlakukan karyawan layaknya konsumen. Hal ini berarti memenuhi hak yang dibutuhkan karyawan dengan maksimal, sehingga karyawan dapat memenuhi kewajibannya dengan maksimal pula. Selain itu, pemenuhan hak karyawan tersebut juga sebagai cara untuk memaksimalkan kepuasan kerja karyawan. Ketika tenaga kerja merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam perusahaan, berbanding terbalik dengan karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya cenderung memutuskan untuk hengkang dari perusahaan. (Robbins, 2006).

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal. Meskipun kepuasan kerja erat hubungannya dengan faktor psikologi, dimana hal tersebut tidak terlihat dan tidak dapat dihitung secara kuantitas, namun menggambarkan kepuasan kerja dalam pikiran manusia tetap dapat dimengerti. Adapun beberapa faktor lazim digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, seperti karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi.

Produktivitas organisasi serta kepuasan kerja karyawan merupakan beberapa dari sekian banyak hal yang perlu disorot oleh perusahaan karena mampu menjaga kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Untuk mempertahankan produktivitas organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diperlukan faktor seperti karakteristik pekerjaan sebagai pendekatan prosesnya..Pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan karakteristik-karakteristik penting pekerjaan yang cenderung diterima dengan positif oleh karyawan-karyawan. Dengan memanfaatkan karakteristik yang ada, diharapkan pekerjaan tersebut akan mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan dari internal individu, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, dan mengurangi absensi serta rotasi.

Kosakata motivasi adalah turunan kata dari bahasa latin '*movere*', yang diartikan sebagai 'bergerak'. Penurunan kata tersebut menjadi penguat definisi global dari motivasi, dimana motivasi didefinisikan sebagai adanya kekurangan dalam faktor fisik dan psikis yang mendorong adanya tingkah laku untuk mencapai suatu tujuan. (Hasibuan M. S., 2013). Pada dasarnya, kebutuhan hidup membuat seorang harus bekerja untuk bisa memenuhi tuntutan tersebut. Setiap

orang memiliki dorongan yang berbeda-beda dalam memiliki keinginan memenuhi kebutuhan hidup. Oleh karena itu, perilaku yang ditunjukkan akan berbeda-beda pada setiap individunya. Motivasi didefinisikan sebagai proses defisiensi fisiologis dan psikologis yang kemudian mendorong adanya perilaku untuk mencapai suatu tujuan. Untuk itu, individu perlu memahami keterkaitan antara kebutuhan, tujuan, serta dorongan yang ada agar dapat memahami proses motivasi (Munandar, 2001). Pinder (1998) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah satu set kemampuan energetik yang bersumber dari dalam diri maupun di luar individu, untuk memulai tingkah laku dalam bekerja, dan untuk menentukan seperti apa wujud, arah, intensitas, dan durasi dari perilaku tersebut. Selain itu, faktor intrinsik dan ekstrinsik juga dapat memotivasi seseorang dalam berperilaku ketika bekerja. Luthans (1998) mengatakan bahwa motivasi merupakan langkah yang bertujuan untuk mengarahkan, menumbuhkan, dan mempertahankan tingkah laku dan kinerja. Hal ini berarti bahwa motivasi digunakan untuk menstimulus individu dalam bertindak dan menyelesaikan tugas yang diharapkan. Stimulus yang dapat digunakan adalah dengan memberikan motivasi yang efektif, sehingga karyawan merasa lebih puas dan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Terbukti pada penelitian Saleem et al. (2010), motivasi berkorelasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari segi motivasi ekstrinsik, kompensasi merupakan salah satu tolak ukur yang paling banyak digunakan. Mengingat teori kepuasan kerja memang banyak bersinggungan dengan teori motivasi, tidak heran jika kompensasi dianggap sebagai faktor yang paling banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, kompensasi bisa dikatakan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan tingkat pertama, yakni kebutuhan fisiologis. Dalam pengaturan kerja, tingkatan kebutuhan fisiologis dapat diwujudkan dalam bentuk kompensasi baik finansial maupun non-finansial. Harapannya adalah, ketika karyawan mendapatkan kompensasi, kompensasi tersebut dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Darma & Supriyatno (2017) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kemampuan dan tanggung jawab perusahaan untuk berkontribusi kepada karyawannya terhadap pencapaian tugas mereka serta untuk menghargai kinerja mereka. Setiap

organisasi harus berusaha menaikkan indeks kepuasan karyawan dengan menyediakan skema kompensasi yang kompetitif dan adil, sehingga karyawan merasa puas dan memberikan timbal balik berupa loyalitas dan produktivitas yang tinggi.

Selain karakteristik pekerjaan, motivasi dan kompensasi, budaya organisasi juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dikutip dari Habib et al. (2014), Chang dan Lee (2007) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki pemahaman mengenai budaya organisasi, karyawan akan lebih memiliki kepuasan kerja. Budaya organisasi membantu karyawan dalam memahami bagaimana organisasi berfungsi dengan cara mengenalkan norma, nilai-nilai, peraturan dan regulasi organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja untuk meningkatkan pencapaian perusahaan dan membuat budaya organisasi menjadi sehat. Pernyataan tersebut selaras dengan hasil pengamatan Ahamed & Mahmood (2015) dimana budaya organisasi memang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Selain berkaitan dengan kepuasan kerja, keempat faktor tersebut juga memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Grant (2008) melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwasanya motivasi menekankan hasil karyawan dalam kinerja dan produktivitas. Grant menyatakan bahwa motivasi menyebabkan adanya unsur otonomi dan kemandirian, sehingga kinerja karyawan yang termotivasi cenderung lebih baik jika dibandingkan dengan yang tidak termotivasi. Selanjutnya, karyawan dengan motivasi tinggi umumnya lebih berpartisipasi dan merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Sedangkan kompensasi, dikutip dari Uwizeye & Muryungi (2017), Johnson et al. (2008) berpendapat bahwa kompensasi adalah salah satu kebutuhan fisik yang memotivasi serta mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi adalah keluaran dan kegunaan yang didapatkan tenaga kerja, umumnya berupa gaji, upah, dan penghargaan seperti pertukaran finansial untuk karyawan guna menaikkan kualitas kinerja. Praktik kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan ketika lembaga mereka dapat membuat mereka lebih baik dengan berkontribusi terhadap kepuasan dan pengembangan karyawan. Temuan tersebut selaras dengan

pengamatan Do (2018), bahwa kompensasi adalah faktor penting yang secara signifikan mempengaruhi kinerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kinerja karyawan tergantung pada apa yang pantas dan tidak pantas di antara rekan-rekannya, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku dan motivasi individu untuk berpartisipasi dan berkontribusi pada kerangka organisasi (Asimkhan, 2005). Kerangka organisasi berperan dalam peningkatan kinerja organisasi melalui komitmen karyawan dan efisiensi kelompok. Komitmen dan efisiensi tersebut didapatkan dengan cara menginternalisasi hubungan dalam organisasi menjadi proses organisasi yang efektif melalui budaya organisasi. Nilai dan norma organisasi yang dibuat berdasarkan budaya yang berbeda dapat mempengaruhi manajemen tenaga kerja. Oleh sebab itu, budaya organisasi yang kuat dapat menyebabkan adanya efektifitas dan efisiensi manajemen karyawan.

Bidang usaha yang memerlukan faktor karakteristik pekerjaan, motivasi, kompensasi dan budaya organisasi dalam peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan adalah perusahaan yang menyediakan produk bagi pelanggan. Dengan berorientasi memberikan produk terbaik terhadap pelanggan, karyawan dituntut untuk memiliki performa yang maksimal agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. *Converting* kertas adalah sektor usaha yang berada dalam bidang manufaktur sehingga keempat faktor tersebut cukup penting keberadaannya dalam keberlangsungan perusahaan. Selain itu, menilik dari sifat pekerjaan yang dimiliki bidang usaha ini, sangat diperlukan adanya penelitian, apakah keempat faktor tersebut benar-benar memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan usaha *converting* di Indonesia atau tidak.

Pengkajian ini akan dilaksanakan pada perusahaan *converting* kertas yang ada di Indonesia. Mengingat cakupan dan wilayah yang cukup luas, peneliti membatasi area penelitian menjadi usaha *converting* kertas di area Jawa Timur, dengan kualifikasi usaha *converting* kertas untuk produk akhir berupa *paper bag*, dan kertas *packaging* makanan. Selain itu, penelitian di lakukan di 3 usaha *converting* di 3 kota, dengan skala usaha menengah. PT. A sendiri menyediakan jasa pemotongan kertas dengan produk akhir berupa. Kertas putih, *tissue wrapper*, kertas merang dan kertas *packaging*. Sedangkan PT B dan PT C menyediakan produk akhir berupa *paper bag*. Ketiga perusahaan memiliki masalah senada pada

sisi ketenagakerjaan, yakni karyawan yang meninggalkan perusahaan dengan alasan ketidakpuasan kerja, khususnya dari segi kompensasi. Sistem kompensasi yang ada pada ketiga perusahaan pada dasarnya hanya meliputi kompensasi dasar, sehingga karyawan memutuskan untuk berhenti guna mencari kesempatan kerja di tempat lain.

Mengingat jenis usaha ini mulai banyak diminati dan semakin berkembang, namun dengan sifat pekerjaan yang kurang dapat menjamin loyalitas karyawan, perlu adanya peningkatan faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti mengangkat topik mengenai “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Industri *Converting* Kertas)”. Penelitian ini dilakukan agar industri *converting* kertas dapat memiliki rekomendasi mengenai peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan melalui faktor karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan sifat pekerjaan pada industri *converting* kertas yang tidak memungkinkan adanya rotasi maupun jenjang karir, maka timbul permasalahan yang ingin dianalisis pada penelitian ini, yaitu bagaimana pengaruh dari karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di industri *converting* kertas.

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan rumusan masalah yang muncul, penulis ingin mencapai tujuan penelitian berupa:

1. Eksplorasi efek karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Eksplorasi efek karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis ingin memperoleh manfaat berupa kemampuan untuk memberikan tambahan pengetahuan tentang faktor yang

memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun manfaat yang ingin diberikan terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1.4.1 Manfaat bagi Penulis

Manfaat penelitian bagi penulis adalah agar dapat menerapkan teori yang telah diperoleh peneliti saat duduk dibangku kuliah serta menambah dan memperluas pengetahuan mengenai salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat bagi Perusahaan

Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah agar dapat mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan, sehingga mampu dijadikan masukan guna memaksimalkan kualitas dan kinerja karyawan.

1.4.3 Manfaat bagi Pembaca

Manfaat penelitian bagi pembaca adalah untuk memperluas pengetahuan, wawasan serta referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Berikut ruang lingkup penelitian ini:

1. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi dan manajemen hingga tingkat manajer.
2. Lokasi penelitian ini berada pada 3 usaha *converting* kertas yang terletak di 3 kota di Jawa Timur.
3. Pengambilan data penelitian dilakukan sejak bulan November hingga bulan Desember 2019.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam pembuatannya, penelitian ini terbagi menjadi beberapa bab untuk mempermudah penulisan serta pembahasannya. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I. PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi penjelasan mengenai industri *converting* kertas dan sifat pekerjaannya yang melatarbelakangi rumusan masalah penelitian ini. Selain itu dijelaskan pula terkait tujuan dari penelitian yang ingin

didapatkan dengan menghormati batasan serta asumsi penelitian yang ada, dan manfaat yang diharapkan untuk muncul sebagai hasil dari penelitian.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan tentang kajian literasi yang berhubungan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, serta teori dan istilah yang digunakan sebagai acuan melaksanakan penelitian. Selain itu, penulis juga menjelaskan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi acuan serta memiliki kesamaan.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan tentang tahapan penelitian melalui bagan (*flowchart*), serta detail-detail mengenai lokasi, waktu, dan desain penelitian. Tahapan penelitian dimulai dengan mengidentifikasi masalah kemudian dilanjutkan dengan menghimpun data. Selanjutnya, data diolah dan diinterpretasi, kemudian diakhiri dengan mengambil kesimpulan dan saran.

BAB IV. ANALISIS DAN DISKUSI

Bab analisis dan diskusi berisi penjelasan tentang proses analisis serta diskusi dari hasil penelitian. Proses analisis diawali dengan pengumpulan data. Data yang berhasil di himpun kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode penelitian yang telah disetujui. Pada tahap akhir akan dibahas mengenai kesimpulan dan implikasi manajerial.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir berisi pemaparan hasil kesimpulan yang didapat guna menjawab tujuan penelitian. Selain itu, terdapat pula saran yang dapat dipertimbangkan bagi objek penelitian serta untuk penelitian berikutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, penulis membahas beberapa kajian literasi penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian ini. Berbagai macam teori serta istilah yang digunakan sebagai acuan melaksanakan penelitian, akan dijelaskan secara ringkas dan komprehensif sebagai acuan penulisan serta landasan teori untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

2.1 Kepuasan Kerja

Bagi tenaga kerja, istilah kepuasan kerja merupakan suatu hal yang fundamental bagi kehidupan pekerjaannya. Setiap orang berharap agar tempat kerjanya bisa memberikan kepuasan kerja atas apa yang mereka kerjakan. Sejatinya, kepuasan kerja diartikan sebagai suatu hal yang sifatnya individualis, sebab tiap-tiap individu memiliki pemahaman yang tidak sama tentang tingkat kepuasan, yang disesuaikan dengan filsafah hidup yang ada pada tiap-tiap individu. Apabila suatu pekerjaan mampu memenuhi banyak kemauan individu, indeks kepuasan yang dihasilkan juga semakin meningkat. Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja reaksi sentimental yang muncul pada diri seseorang tentang bermacam-macam perspektif dalam pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985) menggambarkan kepuasan kerja sebagai hal-hal yang dirasakan tenaga kerja terkait pekerjaan mereka, khususnya dari aspek menyenangkan atau tidak. Sedangkan Robbins (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perilaku terkait pekerjaan yang umumnya menyuguhkan adanya gap dari besar imbalan yang didapatkan tenaga kerja dengan besaran yang dipercayai berhak mereka dapatkan Adapun teori kepuasan kerja yang lazim digunakan yaitu :

1) Two Factor Theory

Teori dua faktor secara garis besar mengusulkan pemahaman bahwasanya kepuasan dan ketidakpuasan adalah elemen yang berada dalam kumpulan variabel yang tidak sama yakni *motivators* dan *hygiene factors*. Umumnya elemen ketidakpuasan berupa faktor terkait kondisi yang ada disekitar pekerjaan (misalnya, lingkungan tempat kerja; gaji yang diberikan; faktor keamanan; kualitas supervisi dan relasi dengan orang lain) dan bukan terkait pekerjaan itu sendiri. Berbanding terbalik dengan *hygiene* atau *maintenance factors* dimana

kepuasan sangat berkaitan erat dengan hal-hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari pekerjaan, misalnya, prestasi, sifat pekerjaan, kesempatan promosi dan peluang pengembangan diri serta pengakuan.

2) *Value Theory*

Teori nilai menggambarkan kepuasan kerja sebagai sebuah keadaan dimana individu dapat menerima hasil pekerjaannya karena sesuai dengan keinginan. Ketika hasil yang diterima semakin banyak, individu merasa semakin terpuaskan. Kebalikannya, apabila perbedaan antara hasil pekerjaan dengan apa yang diharapkan semakin besar, rasa tidak puas yang muncul juga semakin tinggi.

2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Kreitner dan Kinicki (2010) membagi faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi lima faktor, yakni:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan kemampuan memenuhi kebutuhan dianggap dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2) Perbedaan (*Discrepancies*). Perbedaan disini adalah perbedaan yang tercermin antara hasil yang diharapkan dari pekerjaannya hasil yang didapat individu dari pekerjaannya. Jika hasil yang diinginkan lebih besar dari apa yang diperoleh, maka indeks kepuasannya akan rendah. Sebaliknya, jika memperoleh manfaat lebih tinggi dari ekspektasi, maka indeks kepuasannya akan tinggi.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*). Ketika nilai kerja individual berhasil terpenuhi sesuai dengan persepsi pekerjaan yang diberikan oleh pekerja, maka kepuasan dapat tercapai.

4) Keadilan (*Equity*). Keadilan yang didapatkan selama bekerja dapat memengaruhi kepuasan. Apabila terjadi perbedaan perlakuan, indeks kepuasan dapat menurun.

5) Komponen genetik (*Genetic components*). Tiap-tiap individual memiliki sifat yang pribadi akibat faktor genetik. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan persepsi individu tentang kepuasan kerja karena pengaruh sifat dan genetik seseorang disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.2 Kinerja

Kinerja merupakan parameter yang berfungsi untuk menilai hasil pekerjaan seseorang selama periode tertentu, dimana penilaian diberikan sesuai dengan standar (Veithzal, 2005). Kinerja tidak hanya berfungsi sebagai penentu adanya promosi atau kenaikan gaji, namun juga berfungsi sebagai patokan bagi perusahaan dalam melakukan peningkatan motivasi dari adanya kemerosotan kinerja.

Mangkunegara (2006) secara spesifik menyebutkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya bertujuan untuk membantu setiap karyawan dalam memahami persyaratan kinerja atas tugasnya, juga mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kerja kerasnya. Selain itu dengan adanya penilaian kinerja, juga memberikan peluang bagi karyawan untuk bisa berdiskusi tentang keinginan dan aspirasinya terkait peningkatan jenjang karier. Penilaian kinerja juga dapat membantu *stakeholder* dalam mendefinisikan kembali target dan sasaran mendatang serta merancang pengembangan potensi karyawan sesuai kebutuhan, sehingga bisa memotivasi karyawan untuk berprestasi.

2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Do (2018) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Berkeinginan untuk melaksanakan hal-hal yang lebih baik, untuk memperbaiki situasi.

Tenaga kerja berusaha melakukan performa terbaik untuk organisasi dan memperbaiki situasi permasalahan yang dialami oleh perusahaan.

2. Menunjukkan semangat tentang pekerjaan dan bersedia untuk memberi energi pada pekerjaan.

Karyawan selalu menunjukkan semangat dalam menjalankan pekerjaan dan memberikan energi positif saat menyelesaikan pekerjaan di perusahaan.

3. Menunjukkan kesediaan untuk melampaui persyaratan pekerjaan dan bertindak sebelum diminta.

Karyawan bekerja dengan cepat dan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Menunjukkan kemampuan untuk menetapkan prioritas, rencana, antisipasi dan evaluasi.

Karyawan memiliki rancangan pekerjaan dengan baik kepada perusahaan mengenai prioritas, rencana, antisipasi dan evaluasi.

5. Menyelesaikan banyak hal tepat waktu.

Karyawan selalu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

6. Atasan tidak pernah kecewa dengan kualitas pekerjaan yang ditangani.

Karyawan selalu menunjukkan hasil kerja yang baik, sehingga atasan puas dengan hasil pekerjaan yang diberikan oleh karyawan di perusahaan.

7. Kebiasaan kerja.

Karyawan memberikan kebiasaan yang baik saat melaksanakan pekerjaan di perusahaan.

8. Produktif.

Karyawan selalu bekerja dengan produktif, dimana tanpa adanya pantauan dari pimpinan, karyawan tetap melaksanakan pekerjaannya dengan cepat.

9. Terpercaya.

Karyawan memiliki kinerja yang baik, sehingga karyawan dipercayai oleh pimpinan di perusahaan.

10. Hubungan Kerja.

Karyawan memiliki hubungan kerja yang harmonis, baik dengan rekanan maupun atasan, sehingga dalam menjalankan pekerjaan, karyawan dapat dengan mudah berkomunikasi dengan pimpinan maupun karyawan lain di perusahaan.

2.3 Karakteristik Pekerjaan

Produktivitas organisasi serta kepuasan kerja karyawan merupakan beberapa dari sekian banyak hal yang perlu disorot oleh perusahaan karena mampu menjaga kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Untuk mempertahankan produktivitas organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diperlukan faktor seperti karakteristik pekerjaan sebagai pendekatan prosesnya. Model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) bertujuan untuk merancang pekerjaan dimana *stakeholder* memenuhi kebutuhan pengembangan diri, pengakuan, dan tanggung jawab dari pekerjaan tersebut

melalui pendekatan pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) (Simamora, 2004). Pemerdayaan pekerjaan ini akan menambah faktor kepuasan kerja, serta meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali atas pekerjaan.

Dalam bukunya, Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa suatu pekerjaan dirancang dengan memanfaatkan karakteristik penting dari pekerjaan tersebut, dimana karakteristik tersebut cenderung diterima secara positif oleh karyawan. Karakteristik pekerjaan ini akan membantu karyawan dalam membedakan mana pekerjaan yang 'baik' dan 'buruk'. Memperluas karakteristik pekerjaan juga banyak digunakan sebagai pendekatan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas.

Menurut Kreitner dan Kinicki, karakteristik pekerjaan dimaksudkan sebagai hal yang mampu menyebabkan adanya kondisi psikologis yang muncul pada karyawan yakni:

1. Memahami makna kerja

Individu harus memahami bahwa pekerjaannya memiliki peranan yang penting dalam suatu keseluruhan sistem nilai pekerjaan. Dalam sistem tersebut pastinya terdapat beragam keterampilan, serta identitas dan arti tugas yang berbeda satu sama lain, namun keberagaman itu pada dasarnya akan menciptakan sistem kerja yang bermakna.

2. Memikul tanggung jawab akan hasil kerja

Tiap-tiap hasil pekerjaan akan merepresentasikan usaha yang dilakukan, sehingga karyawan harus dapat membuktikan bahwa dirinya dapat diperhitungkan atas usahanya. Adanya unsur otonomi memberikan tanggung jawab pribadi pada pelaksana pekerjaan terkait hasil pekerjaannya, sehingga karyawan bisa merasakan bahwa hasil pekerjaannya nanti sangat bergantung pada usaha, inisiatif dan keputusannya sendiri.

3. Memiliki pengetahuan akan hasil kerja

Karyawan perlu memahami seberapa efektif dia bekerja, dan apakah hasil pekerjaannya dapat diterima atau tidak. Dengan adanya unsur umpan balik, karyawan dapat mengukur seberapa memuaskan hasil pekerjaannya.

2.3.1 Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Dilansir dari Luthans (2006), Hackman dan Oldham membagi karakteristik pekerjaan menjadi lima dimensi, yakni:

1. *Task Identity* (Jati Diri Pekerjaan)

Dimensi ini berkaitan tentang bagaimana suatu pekerjaan yang telah diselesaikan secara keseluruhan dapat teridentifikasi sebagai hasil kinerja individu. Identitas tugas akan terbentuk apabila individu mengetahui detil tugas secara keseluruhan, karenadengan hanya mengerjakan bagian kecil pekerjaan cenderung membuat individu tidak dapat mengidentifikasi identitas tugas secara menyeluruh.

2. *Task Significance* (Signifikansi Tugas)

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi masyarakat tentang kebermanfaatan suatu pekerjaan terhadap individu, baik individu dalam organisasi yang sama, maupun di luar organisasi. Individu perlu percaya bahwa melalui pekerjaannya, mereka telah memberikan kebermanfaatan yang berdampak baik pada organisasi dan masyarakat.

3. *Skill Variety*

Dimensi ini mengacu pada kebutuhan akan keterampilan yang bervariasi untuk melakukan pekerjaan. Semakin bervariasi keterampilan yang dibutuhkan, maka pekerjaan akan terasa tidak membosankan.

4. *Autonomy*

Dimensi ini berkaitan dengan kebebasan yang diberikan kepada individu terkait pekerjaannya. Dengan adanya dimensi ini, individu dapat memiliki kebijakan dan kendali sendiri serta lebih leluasa dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, dimensi ini juga mendorong munculnya rasa tanggung jawab atas kebebasan yang diberikan.

5. *Feedback*

Dimensi ini berkaitan dengan informasi yang didapatkan karyawan tentang hasil yang telah dicapai selama bekerja. Umpan balik ini bisa didapatkan baik dari hasil pekerjaan yang terlihat langsung, diinformasikan oleh atasan, maupun berdasarkan respon dari rekan kerja. Dengan adanya umpan balik, individu akan

lebih mengetahui tentang kinerjanya, dan bagian mana saja yang perlu diperbaiki maupun ditingkatkan.

Apabila kelima elemen karakteristik pekerjaan tersebut secara lengkap terdapat dalam suatu pekerjaan, respons psikis individu tentang makna pekerjaan,, tanggung jawab yang dipikul, serta pengetahuan yang diperoleh akan tercipta. Sehingga nantinya berpengaruh secara positif pada kinerja dan kepuasan kerja.

2.4 Motivasi Kerja

Menurut Moorhead dan Griffin (2013), kosakata motivasi adalah turunan kata dari bahasa latin '*movere*', yang diartikan sebagai 'bergerak'. Penurunan kata tersebut menjadi penguat definisi global dari motivasi, dimana motivasi didefinisikan sebagai adanya kekurangan dalam faktor fisik dan psikis yang mendorong adanya tingkah laku untuk mencapai suatu tujuan. Untuk itu, perlu mengetahui hubungan antara kebutuhan dorongan, dan tujuan yang ada agar dapat memahami proses motivasi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006), sejumlah pendekatan dapat mempengaruhi motivasi:

1) Hierarki Kebutuhan Maslow

Inti dari konsep yang dikemukakan oleh Maslow adalah bahwasanya kebutuhan manusia memiliki banyak kebutuhan dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut disusun membentuk hierarki bertingkat dari kebutuhan paling rendah hingga yang paling tinggi.(Maslow dan Kaplan, 1998). Hierarki kebutuhan tersebut adalah:

a) Fisiologis (*physiological*). Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia, yakni sandang, pangan, papan, dan kebebasan dari rasa sakit.

b) Keamanan dan Keselamatan (*safety and security*). Hierarki tingkat ini berkaitan dengan kebutuhan untuk bebas dari ancaman, dimana individu ingin merasa terlindungi dari kejadian atau kondisi berbahaya.

c) Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social, and love*). Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan teman, relasi, koneksi, dan cinta untuk bertahan hidup.

d) Harga diri (*esteem*). Kebutuhan ini berhubungan dengan ego yang pada dasarnya dimiliki oleh semua orang. Sehingga pada tingkat ini, ego yang dimiliki

meningkat hingga individu membutuhkan pengakuan atas status dan penghormatan dari orang lain.

e) Aktualisasi diri (*self-actualization*). Tingkatan ini merupakan pencapaian tertinggi yang dibutuhkan oleh individu, yakni untuk memenuhi semua keinginan dengan maksimal menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi diri sendiri.

2) Alderfer's E-R-G Theory

Pada dasarnya, Alderfer meyetujui konsep tingkatan kebutuhan Maslow. Hanya saja konsep tingkatan kebutuhan yang diajukan oleh Alderfer terdiri atas tiga rangkaian kebutuhan saja (Alderfer, 1972), yakni:

a) Eksistensi (*existence*). Kebutuhan eksistensi ini mirip dengan hierarki tingkat satu Maslow yakni kebutuhan yang dipenuhi oleh elemen-elemen seperti pangan, udara, upah, dan keadaan pekerjaan.

b) Hubungan (*relatedness*). Pada teori Maslow, tingkatan ini berada pada tingkat tiga, yakni kebutuhan akan relasi sosial dan interpersonal.

c) Pertumbuhan (*growth*). Tingkatan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk terus bertumbuh dan berkembang yang akan terpenuhi ketika individu berkontribusi secara produktif dan kreatif

3) Herzberg's Two Factor Theory

Herzberg dan Synderman (1959) mengemukakan teori yang saat ini diketahui sebagai teori motivasi dua-faktor, yakni *dissatisfier-satisfier* dan *motivator hygiene*. Serangkaian kondisi ekstrinsik, dalam hal ini adalah konteks pekerjaan, dapat menyebabkan adanya rasa tidak puas antar karyawan ketika kondisi tersebut tidak terpenuhi, dan tidak selalu memotivasi meskipun kondisi tersebut terpenuhi. Hanya saja, keberadaan kondisi tersebut juga tidak menjamin karyawan untuk bisa termotivasi. Keadaan semacam ini disebut *dissatisfier* atau faktor *hygiene*, sebab faktor-faktor itu dibutuhkan guna menghindari keadaan dimana kepuasan sama sekali tidak didapatkan. Elemen-elemen tersebut meliputi gaji, keamanan dalam bekerja, kondisi kerja, status dalam bekerja, tata cara yang ada dalam perusahaan, kualitas dari pengawasan teknis, serta hubungan interpersonal baik antar rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Kedua, ketika seperangkat kondisi *intrinsik* (seperti konten pekerjaan) tersedia pada pekerjaan, kondisi tersebut mampu memunculkan motivasi yang besar sehingga menciptakan kinerja yang baik. Pekerjaan dianggap tidak menyenangkan ketika kondisi tersebut tidak ada. Faktor dalam rangkaian kondisi ini disebut *satisfier* atau *motivator*. Misalnya perolehan dari tugas yang dikerjakan, pengakuan terhadap hasil kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaannya, pekerjaan itu sendiri, dan kemampuan untuk bertumbuh. *Motivator* berhubungan langsung dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Ketika ada, elemen-elemen ini berkontribusi terhadap kepuasan. dan menghasilkan motivasi tugas intrinsik.

2.4.1 Jenis-jenis Motivasi

Gibson dan Donnelly (1996) membagi motivasi menjadi 2, yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif digambarkan melalui keadaan dimana atasan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah prestasi mereka. Dengan memberikan motivasi baik ini, bawahan diharapkan akan memiliki semangat tinggi karena pada dasarnya *nature* manusia hanya senang mendapatkan hal positif saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif digambarkan melalui keadaan dimana manajer memotivasi bawahannya melalui hukuman atas pencapaiannya pegawai yang rendah. Pendekatan ini memang mampu meningkatkan motivasi, hanya saja umumnya hanya bertahan dalam jangka waktu pendek. Pendekatan ini akan berakibat kurang baik bila dilakukan dalam jangka panjang.

2.5 Kompensasi

Handoko (2012) menyatakan bahwanya kompensasi merupakan semua hal yang diperoleh karyawan sebagai bentuk balas jasa atas hasil hal-hal yang diperoleh tenaga kerja sebagai wujud tanda jasa atas hasil jerih payah mereka. Biaya yang digelontorkan perusahaan bagi karyawan dengan harapan perusahaan akan memperoleh timbal balik atas biaya berupa pencapaian kerja yang gemilang dari karyawan disebut sebagai kompensasi (Sofyandi, 2008). Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa perusahaan memberikan imbalan berupa kompensasi atas

kerja keras karyawan, dimana kompensasi tersebut bisa berwujud penghasilan berupa uang, benda langsung maupun tidak langsung.

Marwansyah (2016) mengemukakan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau *reward* yang didapatkan pegawai baik langsung maupun tidak langsung, berupa imbalan keuangan ataupun non keuangan secara adil dan layak, atas kontribusinya pada perusahaan. Kompensasi adalah seluruh wujud peenuhan hak dari hubungan kerja yang dilakukan dengan adanya pengembalian keuangan dan fasilitas serta manfaat yang diperoleh pegawai (Milkovich, 2002). Menurut Do (2018), setelah karyawan puas dengan kompensasi yang ditawarkan, motivasi kerja mereka akan meningkat, yang akan diikuti juga dengan peningkatan kinerja mereka.

2.5.1 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan yang berkaitan dengan pertumbuhan perusahaan. Sistem kompensasi yang ada di tiap-tiap perusahaan berbeda, karena disesuaikan dengan visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan. Jenis kompensasi berdasarkan pendapat Kismono (2011), yaitu:

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi langsung

Kompensasi jenis ini meliputi pemberian upah berdasarkan waktu bekerja, pemberian gaji tiap bulan serta tunjangan atau bonus. Gaji yang diberikan setiap bulan umumnya didasarkan pada nilai beban kerja, yang ditentukan berdasarkan hasil evaluasi pekerjaan. Apabila seseorang memiliki nilai pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi, maka gaji yang diterima juga lebih tinggi, tanpa mempertimbangkan seperti apa kinerjanya. Sebaliknya, kinerja digunakan sebagai dasar dalam menentukan besar kecilnya insentif atau bonus yang diberikan. Insentif yang diterima tiap individu dapat berbeda walaupun memiliki jabatan yang sama, karena kinerja yang diberikan pada perusahaan juga berbeda.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi jenis ini umumnya berbentuk pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan, misalnya memberikan beasiswa untuk

melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, tunjangan berupa hunian, kesempatan untuk rekreasi, memberikan libur dan cuti, menyediakan sesi konseling, bantuan finansial dan lainnya.

2. Kompensasi Non Finansial

a. Mendapatkan kepuasan dari apa yang dikerjakan

Umumnya berupa perasaan tertantang untuk mengerjakan tugas-tugas yang menarik, merasa bertanggung jawab atas tugas tersebut, mendapat pengakuan dan rasa pencapaian dari hasil pekerjaannya.

b. Mendapatkan kepuasan dari lingkungan kerja karyawan

Kepuasan ini dapat berwujud regulasi sehat yang berlaku, supervisi yang kompeten, rekan kerja kooperatif dan suportif, serta suasana kerja yang nyaman.

2.6 Budaya Organisasi

Disadur dari Awad dan Saad (2013), Titiev mendefinisikan budaya sebagai gabungan nilai-nilai, perangkat, kepercayaan, komunikasi, dan penjelasan perilaku yang menjadi pedoman bagi orang-orang. Gagasan utamanya berasal dari berbagai proses pemahaman berdasarkan alokasi sumber daya yang sistematis. Sistem kognitif manusia yang membantu dalam meningkatkan pemikiran dan pengambilan keputusan didasarkan pada budaya organisasi (Pettigrew, 1979). Rangkaian keyakinan, asumsi, dan nilai yang beragam membantu dalam menghadirkan tingkat budaya yang berbeda dengan menjalankan bisnis secara efektif. Lem normatif berbasis pada budaya organisasi membantu dalam memegang efektivitas manajemen secara keseluruhan (Tichy, 1982). Konsep budaya organisasi yang efektif membantu dalam meningkatkan keputusan bisnis. Kelangsungan hidup budaya dalam suatu organisasi terletak pada diferensiasi budaya nasional dan asing dalam manajemen budaya (Schein, 1990). Budaya suatu organisasi telah dipengaruhi oleh sikap, norma, dan kepercayaan yang mengarah pada komunikasi yang kuat antar karyawan. Robbins mendefinisikan budaya organisasi sebagai tatanan khas yang diterapkan dalam organisasi. Kekhasan tersebut membuat suatu organisasi menjadi berbeda satu sama lain.

2.6.1 Elemen Budaya Organisasi

Sobirin (2007) membagi budaya organisasi menjadi dua elemen pokok, yakni:

1. Elemen Idealistik

Elemen ini merupakan elemen dari paham yang digunakan organisasi dimana sifatnya rigid atau kaku, meskipun pada akhirnya harus beradaptasi terhadap lingkungan baru. Hanya orang-orang tertentu yang mengetahui tentang elemen ini, karena elemen ini bersifat *elusive* atau terselubung dan tidak secara jelas tampak di permukaan. Orang-orang yang memahami elemen inilah yang mengerti seperti apa ideologi mereka sesungguhnya dan alasan organisasi berdiri (Sobirin, 2007)

2. Elemen *Behavioral*

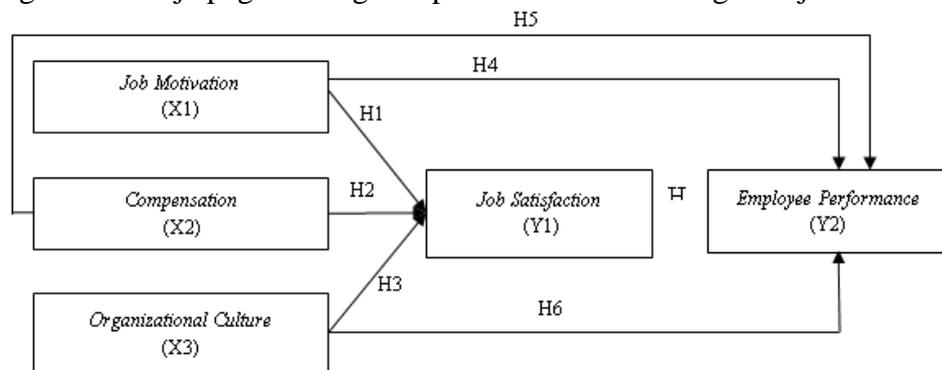
Elemen ini adalah elemen yang dapat terlihat dengan jelas yang tercermin melalui tingkah laku para anggota sehari-hari. Selain itu juga dapat terlihat dalam wujud lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Elemen ini membuat budaya organisasi menjadi mudah untuk diamati, dipahami, dan diinterpretasikan. (Sobirin, 2007)

2.7 Penelitian Terdahulu

Sejumlah pengamatan telah terlebih dahulu dilakukan dan memiliki persamaan dengan apa yang ingin diamati oleh penulis, sehingga beberapa publikasi ini penulis jadikan acuan dalam penyusunan penelitian. Dengan adanya penelitian terdahulu, penulis dapat memperbanyak wawasan serta memperkaya pengamatan dengan teori-teori serta hasil temuan yang ada guna memperdalam hasil pengamatan. Topik yang akan didalami dalam pengamatan ini adalah Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Dari sekian banyak penelitian terdahulu, terlebih yang mendalami terkait karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebanyak tujuh pengamatan dipilih penulis sebagai acuan dalam memperkaya hasil pengamatan penulis. Adapun ketujuh penelitian terdahulu tersebut terdiri atas:

1. *The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of The Ministry of Man Power*

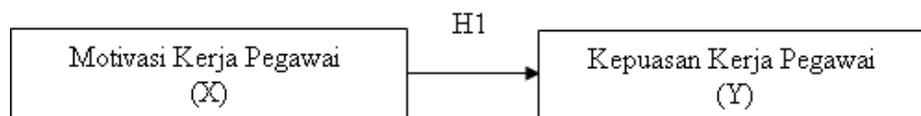
Dalam penelitian ini, Kadir dan Amalia (2017) menggunakan metode *Structural Equation Model* untuk menganalisis data yang dihimpun dari objek penelitian yakni PNS Kementerian Tenaga Kerja. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa (1) motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja, (2) kompensasi tidak memengaruhi kepuasan kerja, (3) budaya organisasi tidak memengaruhi kepuasan kerja, (4) motivasi tidak memengaruhi kinerja, (5) kompensasi tidak memengaruhi kinerja, (6) budaya organisasi memengaruhi kinerja, dan (7) kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai negeri sipil Kementerian Tenaga Kerja.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran M. A. Habibi Kadir, Lia Amalia

2. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*

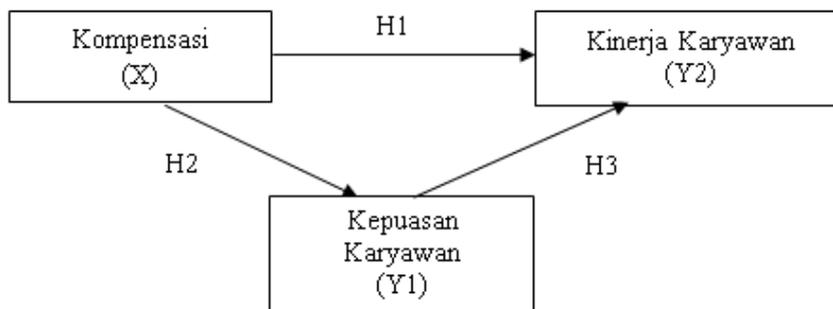
Saleem et al. (2010) menggunakan analisis regresi sebagai metode penelitiannya. Dua lembaga telekomunikasi di Islamabad Pakistan digunakan sebagai objek penelitian, dimana masing-masing 30 karyawan dari kedua lembaga diambil sebagai sampel. Hasil pengamatan menggambarkan kondisi berupa motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja walaupun tidak memiliki keterkaitan yang kuat. Pegawai dengan indek kepuasan kerja tinggi berjumlah lebih dari rata-rata dan termotivasi bekerja untuk perusahaan, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya merasa bahwa ketidakpuasan tersebut bersumber dari perusahaan yang belum memenuhi komitmennya, terutama dalam hal promosi.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Rizwan Saleem, Azeem Mahmood, Asif Mahmood

3. *The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance*

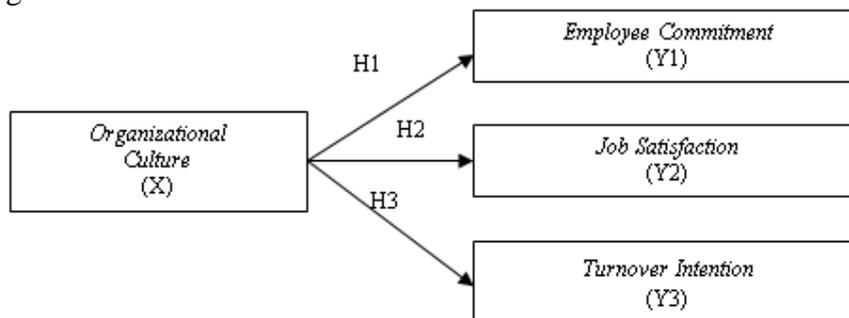
Darma dan Supriyanto (2017) menggunakan *partial least square* sebagai metode penelitian dengan pegawai perusahaan telekomunikasi milik Negara sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini, didapatkan hasil berupa (1) Kompensasi dalam bentuk upah, bonus, fasilitas, program liburan dan uang saku memiliki efek langsung yang bernilai positif terhadap kinerja pegawai; (2) Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja dimana sehingga indeks kepuasan kerja akan meningkat apabila kompensasi yang diberikan tinggi; serta (3) Kepuasan kerja mediator antara kompensasi dengan kinerja pegawai, dimana pegawai akan meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diberikan perusahaan memuaskan.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Prayoga Setia Darma, Achmad Sani Supriyanto

4. *The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employee Commitment, and Turnover Intention*

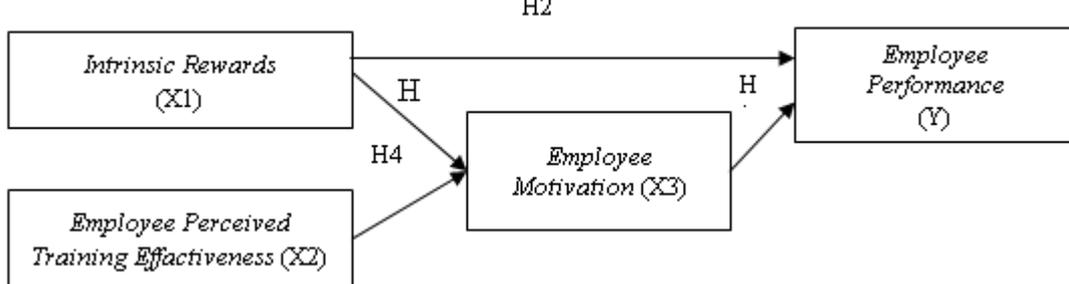
Habib et al. (2014) melakukan penelitian dengan teknik survei terhadap karyawan dari beberapa organisasi dari sektor yang berbeda. Dari penelitian ini didapatkan hasil berupa budaya organisasi terbukti memengaruhi kepuasan kerja, komitmen pegawai dan *turnover* pegawai. Hal ini dikarenakan budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai, sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi dan selanjutnya meningkatkan kinerja mereka secara langsung.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim

5. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*

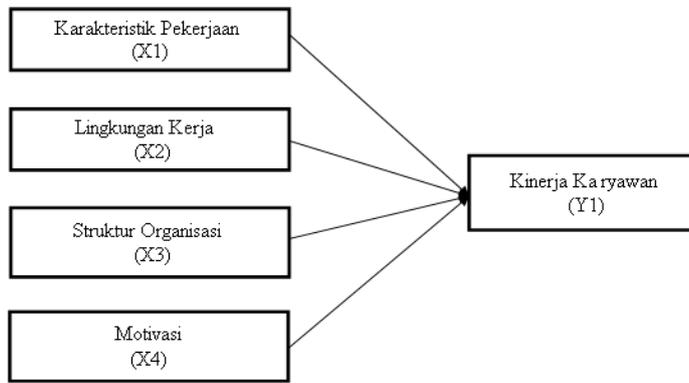
Dalam pengamatan Shahzadi et al (2014) ini, metode regresi digunakan dalam menganalisis data yang dihimpun dari 160 kuesioner yang didapatkan. Objek yang diamati pada penelitian ini adalah guru pada sekolah negeri maupun swasta di distrik Bahawalpur, Pakistan. Dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa dari 4 variabel yang digunakan yakni *employee motivation*, *employee performance*, *intrinsic rewards*, dan *employee perceived training effectiveness*, hanya variabel terakhir yang tidak memiliki hubungan positif terhadap motivasi. Hal ini dikarenakan apa yang diberikan saat pelatihan tidak diimplementasikan dalam kegiatan mengajar dan dapat memengaruhi motivasi mereka dalam bekerja



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam

6. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal*

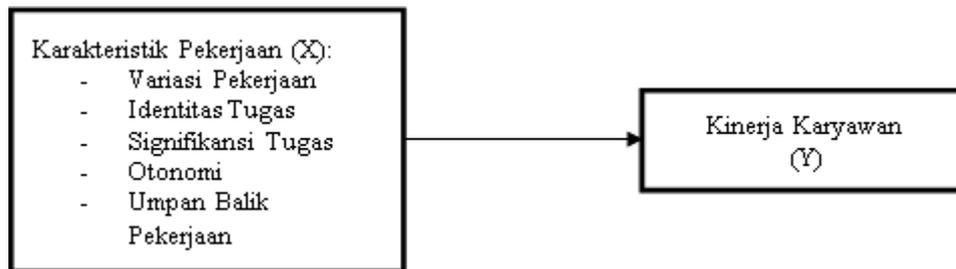
Mirwan Prastowo (2011) menggunakan metode regresi linier berganda dalam menganalisis data yang dihimpun berdasarkan 75 kuesioner yang didapatkan dari karyawan PT. Estika Pulau Mas. Pengamatan ini menghasilkan *insight* bahwa dari 5 variabel yang digunakan yakni karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi, motivasi dan kinerja, semuanya memengaruhi kinerja karyawan PT. Estika Pulau Mas secara positif dan signifikan. Hal ini dikarenakan PT. Estika Pulau Mas mampu menerapkan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan; menyediakan lingkungan kerja yang kondusif; stuktur organisasi yang dimiliki telah memerhatikan unsur-unsur spesialisasi pekerjaan, standardisasi pekerjaan, koordinasi kegiatan, sentralisasi-desentralisasi, dan ukuran satuan pekerjaan; serta mampu memotivasi karyawan untuk bisa meningkatkan kinerjanya.



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Mirwan Prastowo

7. *Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction in the Public Radio Stations in Syria*

Abdul Hamid al Khalil (2017) menggunakan metode regresi linier berganda dalam menganalisis data yang dihimpun dari 289 kuesioner yang didapatkan. Responden dari kuesioner yang disebar al Khalid adalah karyawan di 4 stasiun radio Syria. Dalam penelitian ini memiliki hasil bahwa dari 5 dimensi variabel karakteristik pekerjaan yang digunakan yakni variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan, semuanya memengaruhi kepuasan kerja karyawan radio di Syria. Hal ini dikarenakan empat radio tersebut mampu menerapkan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ada, sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.



Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran Abdul Hamid al Khalil

2.8 Ringkasan Penelitian Terdahulu dan *Research Gap*

Peneliti melakukan analisa terhadap penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi. Secara garis besar, peneliti menggunakan penelitian Kadir-Amalia dan Mirwan Prastowo sebagai acuan penelitian. Beberapa hal digunakan peneliti dari penelitian tersebut sebagai indikator dalam melakukan penelitian pada objek, yakni variabel penelitian, dan desain penelitian. Untuk teknik analisis data, peneliti menggunakan teknik penelitian yang digunakan oleh Mirwan Prastowo. Peneliti tidak menggunakan teknik yang digunakan oleh Kadir dan Amalia, mengingat keterbatasan jumlah responden yang tidak memenuhi syarat teknik analisis data yang digunakan Kadir dan Amalia. Empat penelitian lainnya

digunakan untuk memperdalam pemahaman tentang penelitian yang akan dilakukan. Adapun 4 penelitian tersebut membahas tentang masing-masing variabel yang ada pada penelitian Kadir dan Amalia. Hanya saja, dari 4 penelitian tersebut, 3 penelitian memiliki hasil yang bertolak belakang dengan hasil penelitian Kadir dan Amalia. Dari 7 hipotesis yang diuji oleh Kadir dan Amalia, hanya penelitian dari Saleem et al., (2010) yang sejalan dengan hasil pengujian hipotesis Kadir dan Amalia, yakni sesuai dengan hasil uji hipotesis 1 Kadir dan Amalia. Selaras dengan pengamatan Kadir dan Amalia, Saleem et al., meneliti tentang efek motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana pengamatan Saleem juga menghasilkan pernyataan bahwasanya motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja.

Darma & Supriyanto (2017) melalui pengamatannya menyatakan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja karyawan, memengaruhi kepuasan kerja, serta kepuasan kerja merupakan mediator terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga hasil tersebut, 2 diantaranya bertolak belakang dengan penelitian Kadir, yakni kompensasi tidak memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun keduanya menyatakan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja pegawai.

Habib et al. melalui pengamatannya menyebutkan jika budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja, dimana budaya organisasi memengaruhi komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Oleh sebab itu, budaya organisasi dianggap sebagai dasar untuk kinerja organisasi mana pun. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian Kadir, dimana budaya organisasi tidak memengaruhi kepuasan kerja, namun memengaruhi kinerja karyawan. Senada dengan Habib, Shahzadi juga menyatakan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai, yang juga berbanding terbalik dengan hasil penelitian Kadir. Kadir menyatakan bahwa rendahnya motivasi pegawai Kementerian Tenaga Kerja turut menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Untuk variabel karakteristik pekerjaan sendiri, penulis mengacu kepada penelitian yang diadakan oleh Mirwan Prastowo, yang diperkuat dengan hasil penelitian Abdul Hamid al Khalil. Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan oleh Mirwan Prastowo memiliki kesamaan dari segi objek penelitian, yakni sama-sama berupa perusahaan manufaktur.

Untuk objek penelitian yang digunakan, beberapa penelitian terdahulu memiliki jenis objek yang berbeda-beda. Saleem (2010) dan Darma (2017) memilih menggunakan perusahaan telekomunikasi sebagai objek, sedangkan Habib (2014) memilih menggunakan beberapa jenis organisasi yang berbeda sebagai objek. Shahzadi melakukan penelitian terhadap objek amatan berupa guru pada instansi pendidikan, sedangkan Kadir memilih menganalisis data yang dihimpun dari pegawai instansi pemerintahan. Karena objek tersebut berbeda, peneliti ingin mengetahui apakah penelitian ini dapat diaplikasikan di berbagai jenis usaha lain, salah satunya adalah sektor industri manufaktur. Berdasarkan beberapa penelitian di atas yang menguji hubungan antara karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan berbagai jenis sudut pandang yang diteliti, membuat peneliti berkeinginan untuk melakukan pengamatan pada objek yang berbeda yakni industri manufaktur.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Referensi	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Kadir, M. A. H., & Lia Amalia. (2017). <i>The Effect Of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Employee Performance Of The Ministry Of Man Power. International Journal of Business and Management Invention, 73-80.</i>	PNS Kementerian Tenaga Kerja	<i>Structural Equation Model</i>	(1) motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (2) kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (3) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, (5) kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, (6) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, dan (7) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kementerian Tenaga Kerja.
Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). <i>Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11, 213-222.</i>	60 karyawan dari 2 perusahaan telekomunikasi Pakistan	Analisis regresi	Motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya termotivasi bekerja untuk perusahaan, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya merasa bahwa ketidakpuasan tersebut bersumber dari perusahaan yang belum memenuhi komitmennya, terutama dalam hal promosi.
Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). <i>The Effect Of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. Management and Economic Journal Vol.1 Issue 1, 69-78.</i>	Karyawan perusahaan telekomunikasi milik Negara	<i>Partial Least Square</i>	(1) Kompensasi dalam bentuk upah, bonus, fasilitas, program liburan dan uang saku memiliki efek langsung yang bernilai positif terhadap kinerja pegawai; (2) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (3) Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

Referensi	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Habib, E., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). <i>The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. Advances in Economics and Business , 215-222.</i>	Karyawan dari beberapa organisasi dari sektor yang berbeda	<i>Analisis Korelasi</i>	Budaya organisasi secara positif memengaruhi kepuasan kerja, komitmen pegawai dan keinginan untuk berpindah.
Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). <i>The Impact of Employee Motivation on Employee Performance. European Journal of Business and Management Vol. 6 No. 23, 159-166.</i>	Guru sekolah negeri dan swasta di distrik Bahalwapur	<i>Regresi</i>	Dari 4 variabel yang digunakan yakni <i>employee motivation, employee performance, intrinsic rewards,</i> dan <i>employee perceived training effectiveness,</i> hanya variabel terakhir yang tidak memiliki hubungan positif terhadap motivasi. Hal ini dikarenakan apa yang diberikan saat pelatihan tidak diimplementasikan dalam kegiatan mengajar dan dapat memengaruhi motivasi mereka dalam bekerja

Prastowo, M. (2011). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal. Skripsi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang.*

Karyawan tetap PT. Estika Pulau Mas

Regresi linier berganda

Dari 4 variabel yang digunakan yakni karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan motivasi, semuanya memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Estika Pulau Mas mampu menerapkan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan; menyediakan lingkungan kerja yang kondusif; stuktur organisasi yang dimiliki telah memerhatikan unsur-unsur spesialisasi pekerjaan, standardisasi pekerjaan, koordinasi kegiatan, sentralisasi-desentralisasi, dan ukuran satuan pekerjaan; serta mampu memotivasi karyawan untuk bisa meningkatkan kinerjanya.

Al Khalil, A.H. (2017). *Effects of Job Characteristics on Employee Satisfaction in the Public Radio Stations in Syria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 9.294-304.*

Karyawan 4 stasiun radio di Syria

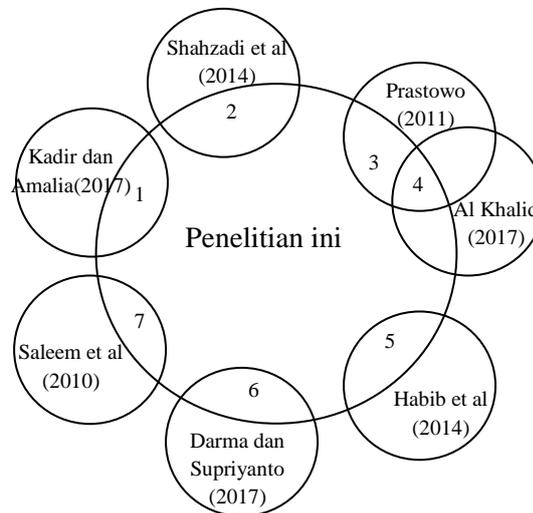
Regresi

dari 5 dimensi variabel karakteristik pekerjaan yang digunakan yakni variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan, semuanya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan radio di Syria. Hal ini dikarenakan empat radio tersebut mampu menerapkan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ada, sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

2.9 Peta Posisi Penelitian

Pada gambar 2.8 adalah peta posisi penelitian yang menggambarkan keterkaitan antar penelitian terdahulu dan keterkaitannya dengan penelitian ini.



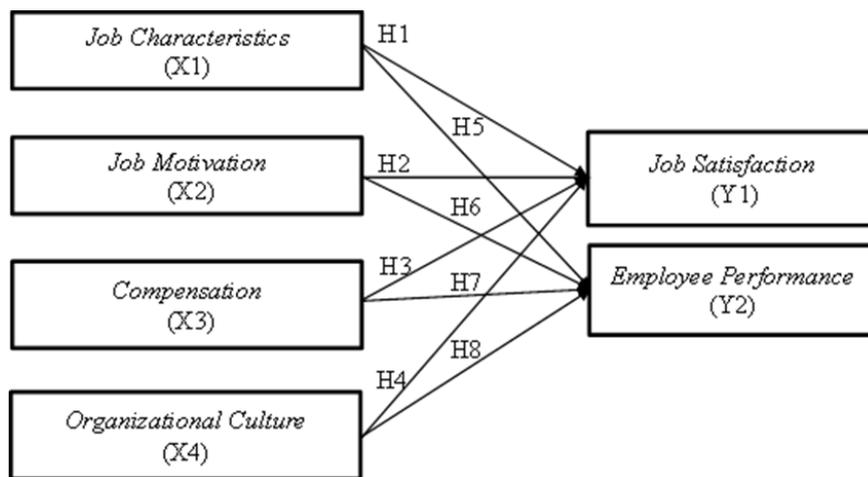
Gambar 2.8 Peta posisi penelitian

Keterangan untuk angka pada peta posisipenelitian:

1. Variabel motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, masalah penelitian
2. Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
3. Masalah penelitian, jenis objek amatan, teknik pengolahan data
4. Variabel karakteristik pekerjaan
5. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
7. Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

2.10 Model Hipotesis

Guna memperjelas dan memudahkan pelaksanaan pengamatan, diperlukan model hipotesis sebagai acuan pemahaman. Model hipotesis yang penulis ajukan meliputi variabel motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berikut merupakan model hipotesis pada pengamatan ini:



Gambar 10.9 Model Hipotesis

Sumber: Kadir & Amalia (2017), Prastowo (2011)

2.11 Hipotesis Penelitian

Produktivitas organisasi serta kepuasan kerja karyawan merupakan beberapa dari sekian banyak hal yang perlu disorot oleh perusahaan karena mampu menjaga kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Untuk mempertahankan produktivitas organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diperlukan faktor seperti karakteristik pekerjaan sebagai pendekatan prosesnya. Pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan karakteristik-karakteristik penting pekerjaan yang cenderung diterima dengan positif oleh karyawan-karyawan. Dengan memanfaatkan karakteristik yang ada, diharapkan pekerjaan tersebut akan mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan, meningkatkan kualitas kinerja dan kepuasan kerja, serta mengurangi absensi dan rotasi karyawan.

Luthans (1998) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang bertujuan untuk menumbuhkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku dan kinerja. Hal ini berarti bahwa motivasi digunakan untuk menstimulus individu dalam bertindak dan menyelesaikan tugas yang diharapkan. Hasil penelitian Grant (2008) menunjukkan bahwa motivasi menekankan hasil karyawan dalam kinerja dan produktivitas. Grant menyatakan bahwa motivasi menyebabkan adanya unsur otonomi dan kemandirian, sehingga kinerja karyawan yang termotivasi terlihat lebih baik daripada kinerja karyawan dengan yang tidak termotivasi.

Dari segi motivasi ekstrinsik, kompensasi merupakan salah satu tolak ukur yang paling banyak digunakan. Darma & Supriyatno (2017) mengemukakan

bahwa kompensasi merupakan kemampuan dan tanggung jawab perusahaan untuk berkontribusi kepada karyawannya terhadap pencapaian tugas mereka serta untuk menghargai kinerja mereka. Johnson et al. (2008) berpendapat bahwa kompensasi adalah salah satu kebutuhan fisik yang memotivasi serta mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan *output* dan *benefit* yang diperoleh karyawan berupa pemberian gaji dan upah, dan pemberian *reward* seperti pertukaran finansial bagi pegawai guna memaksimalkan kinerja. Praktik kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan ketika lembaga mereka dapat membuat mereka lebih baik dengan berkontribusi terhadap kepuasan dan pengembangan karyawan.

Dikutip dari Salman et al. (2014), Chang dan Lee (2007) menyatakan bahwa ketika pegawai mampu memahami budaya organisasi, karyawan akan lebih memiliki kepuasan kerja. Budaya organisasi mengarahkan pegawai mendalami bagaimana perusahaan berfungsi dengan memperkenalkan norma, nilai-nilai, peraturan dan regulasi organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja untuk meningkatkan pencapaian perusahaan dan membuat budaya organisasi menjadi sehat. Kinerja karyawan tergantung pada apa yang pantas dan tidak pantas di antara rekan-rekannya, yang nantinya mempengaruhi perilaku dan motivasi individu untuk berpartisipasi dan berkontribusi pada kerangka organisasi (Asimkhan 2005). Kerangka organisasi berperan dalam peningkatan kinerja organisasi melalui komitmen karyawan dan efisiensi kelompok. Dari penelitian tersebut, hipotesis yang akan diuji adalah:

H1: Karakteristik pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan adalah karakteristik obyektif pekerjaan, terutama sejauh mana pekerjaan dirancang sehingga mereka meningkatkan motivasi kerja internal dan kepuasan kerja karyawan. Kelima dimensi karakteristik pekerjaan, yaitu *task significance*, *skill variety*, *task identity*, *autonomy*, dan *feedback*, diyakini berkorelasi positif dengan kepuasan dan kinerja pekerjaan. Hackman & Oldham (1975) menguji secara empiris hubungan antara karakteristik pekerjaan, perbedaan individu dalam kekuatan kebutuhan dan motivasi karyawan, kepuasan, kinerja, dan ketidakhadiran pada pekerjaan. Hackman dan Oldham menggambarkan adanya relasi positif antara dimensi pekerjaan dan ukuran dependen: motivasi, kepuasan, kinerja dan kehadiran. Dengan menerapkan

pekerjaan sesuai karakteristiknya, diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Motivasi adalah suatu proses yang bertujuan untuk menumbuhkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku dan kinerja. Hal ini berarti bahwa motivasi digunakan untuk menstimulus individu dalam bertindak dan menyelesaikan tugas yang diharapkan. Rao (2005) dalam studinya membahas bahwa kepuasan pada pekerjaan bagi seseorang bertindak sebagai motivasi untuk bekerja. Selain itu, motivasi mengarahkan orang pada kepuasan kerja, tidak hanya untuk kepuasan diri dan kesenangan jati diri namun juga memberikan gabungan dari efek psikologis dan lingkungan juga orang-orang di sekitar mereka agar merasa bahagia dengan pekerjaan mereka. Dengan adanya motivasi kerja, diharapkan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H3: Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Faktor pendorong utama untuk pengembangan perusahaan yang baik adalah memiliki kualitas sumber daya yang maksimal untuk mendorong perusahaan lebih baik. Kompensasi adalah salah satu hal umum diketahui oleh masyarakat sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Sirait (2006) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan, baik imbalan finansial maupun non-uang atas kontribusi karyawan kepada organisasi. Apabila suatu pekerjaan mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi, maka perusahaan berharap agar karyawan menjadi lebih loyal kepada organisasi; lebih termotivasi dan bahagia ketika bekerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya pemberian kompensasi yang adil sebagai bentuk *reward* terhadap kontribusi karyawan, mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H4: Budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Chang dan Lee (2007) menyatakan bahwa ketika pegawai mampu memahami budaya organisasi, karyawan akan lebih memiliki kepuasan kerja. Budaya organisasi mengarahkan pegawai mendalami bagaimana perusahaan berfungsi dengan memperkenalkan norma, nilai-nilai, peraturan dan regulasi organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja untuk

meningkatkan pencapaian perusahaan dan membuat budaya organisasi menjadi sehat. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya budaya perusahaan yang dijalankan oleh karyawan mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H5: Karakteristik pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan adalah karakteristik obyektif pekerjaan, terutama sejauh mana pekerjaan dirancang sehingga mereka meningkatkan motivasi kerja internal dan kepuasan kerja karyawan. Kelima dimensi karakteristik pekerjaan, yaitu *task significance*, *skill variety*, *task identity*, *autonomy*, dan *feedback*, diyakini berkorelasi positif dengan kepuasan dan kinerja pekerjaan. Dengan merancang pekerjaan sesuai dengan karakteristiknya, diharapkan dapat memengaruhi kinerja karyawan.

H6: Motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karena pegawai yang tingkat motivasinya tinggi akan bekerja dengan lebih giat dan yang pada akhirnya kinerja akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013). Menurut Shahzadi (2014) motivasi karyawan dianggap sebagai faktor yang mendukung pegawai dalam meraih tujuan dan sasaran spesifik organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, diharapkan dapat memengaruhi kinerja karyawan.

H7: Kompensasi memengaruhi kinerja karyawan.

Darma & Supriyatno (2017) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kemampuan dan tanggung jawab perusahaan untuk berkontribusi kepada karyawannya terhadap pencapaian tugas mereka serta untuk menghargai kinerja mereka. Kompensasi yang diberikan secara tepat akan memotivasi dan akan lebih terkonsentrasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya pemberian kompensasi yang adil sebagai bentuk *reward* terhadap kontribusi karyawan, dapat memengaruhi kinerja karyawan.

H8: Budaya organisasi memengaruhi terhadap kinerja karyawan.

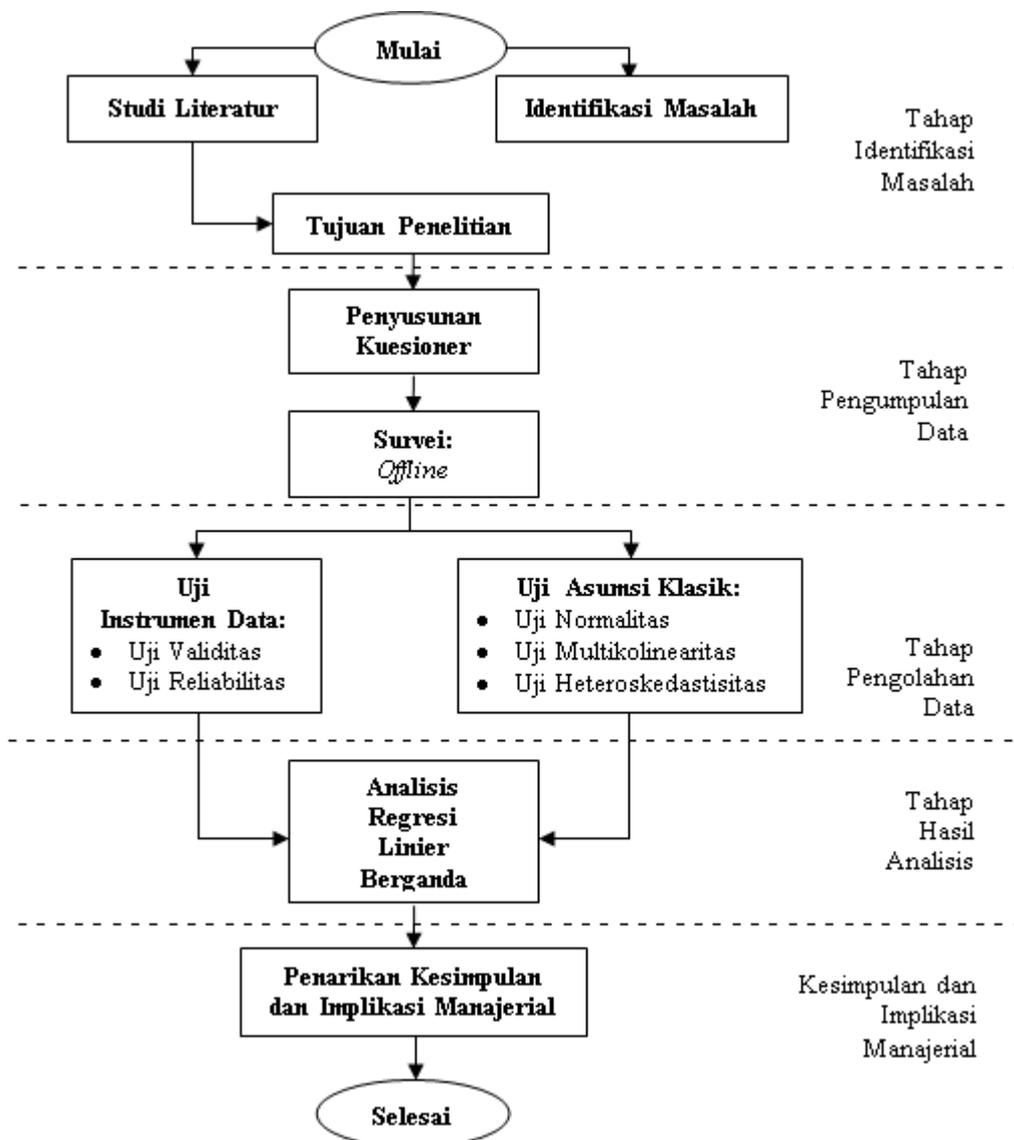
Budaya organisasi secara positif meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi, membentuk dan menyalurkan perilaku mereka menuju pencapaian tujuan perusahaan (Daft 2010). Jalinan komunikasi yang baik antara semua karyawan dapat membentuk ikatan budaya perusahaan yang kuat. Apabila budaya perusahaan tersebut dapat dipahami sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam

perusahaan, serta mampu membuat persepsi positif pada semua tingkat karyawan untuk mendukung adanya iklim kepuasan, maka kinerja yang baik akan terbentuk secara alami (Mangkunagara, 2010). Dengan demikian, diharapkan dengan adanya budaya perusahaan yang dijalankan oleh karyawan mampu memengaruhi kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ketiga ini, penulis akan memaparkan tentang bagan (*flowchart*) penelitian, lokasi dan waktu pengamatan serta tahapan pelaksanaan pengamatan yang menjadi arahan dalam pembuatan laporan penelitian ini. Tahapan penelitian dimulai dengan mengidentifikasi masalah kemudian dilanjutkan dengan menghimpun data. Selanjutnya, data diolah dan diinterpretasi, kemudian diakhiri dengan mengambil kesimpulan dan saran.

3.1 Bagan (Flowchart) Penelitian



Gambar 3.1 Bagan (*Flowchart*) Penelitian

3.2 Lokasi Penelitian

Pengamatan diadakan di 3 usaha *converting* kertas di 3 kota berbeda di Jawa Timur, yakni Probolinggo, Surabaya, dan Sidoarjo. Pengumpulan data pada penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2019 hingga bulan Februari 2020.

3.3 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian diartikan Malhotra (2006) sebagai sebuah kerangka atau prosedur yang digunakan sebagai panduan dalam melakukan suatu proyek pengamatan. Langkah-langkah ini vital untuk memperoleh informasi yang diinginkan dalam penyusunan rumusan masalah pengamatan.

3.3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis ini merupakan penelitian yang termasuk dalam kategori riset konklusif. Riset konklusif sendiri dilakukan guna menguji hipotesis secara spesifik dan menguji hubungan (Malhotra, 2007). Dalam penelitian ini menggunakan riset deskriptif, dimana riset deskriptif mengilustrasikan tingkah laku, pemahaman atau pandangan seseorang baik dalam kelompok maupun individu (Leary, 2001). Pengamatan dilakukan secara *single cross sectional*, dimana subjek hanya diamati selama satu kali dan rentang waktu ukur diamati pada kondisi karakter atau variabel subjek pada saat pengamatan dilakukan (Notoadmojo, 2002).

3.3.2 Jenis dan Sumber Data

Penulis memakai data primer sebagai data prioritas yang dibutuhkan pada pengamatan. Data primer sendiri merupakan data yang didapatkan langsung dari narasumber, diobservasi dan dicatat pertama kali saat data diambil (Moleong, 2005). Data primer yang dihimpun didapatkan dari hasil survei kepada karyawan di 3 usaha *converting* kertas di 3 kota di Jawa Timur. Data primer yang akan dihimpun peneliti meliputi, karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, budaya perusahaan, indeks kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

3.3.3 Rancangan Kuesioner

Penulis memperoleh data pengamatan melalui hasil penyebaran kuesioner. Kuesioner sendiri didefinisikan Malhotra (2009) sebagai metode sistematis yang digunakan untuk memperoleh data yang dihasilkan dari seperangkat pernyataan baik lisan maupun tulisan yang dijawab oleh narasumber. Penulis memakai skala

likert sebagai skala penilaian dari kuesioner, yaitu skala yang menilai respon narasumber tentang derajat persetujuan terhadap tiap-tiap butir pernyataan yang diajukan mengenai objek. Umumnya derajat persetujuan yang dinilai berada pada kisaran ‘sangat tidak setuju’ sampai ‘sangat setuju’ yang terbagi menjadi lima tingkat (Malhotra, 2009).

Rancangan kuesioner dalam penelitian ini berisi tentang karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kuesioner karakteristik pekerjaan berisi pertanyaan tentang *skill variety, task identity, task significance, autonomy* dan *feedback*, sedangkan kuesioner motivasi kerja akan membahas mengenai motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi kekuasaan. Kuesioner kompensasi akan membahas mengenai sistem kompensasi yang ada di perusahaan, baik finansial maupun non finansial.

Kuesioner budaya organisasi akan membahas mengenai budaya-budaya yang terdapat dalam organisasi, terkait dengan relasi yang terjadi baik antar karyawan maupun dengan atasan. Kuesioner tentang kepuasan kerja akan membahas mengenai pengukuran tingkat kepuasan kerja melalui dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kuesioner kinerja akan membahas mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, yang berisi tentang prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan kerja, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.

Tabel 3.1 Rancangan Kuesioner

No	Kategori	Jenis Pertanyaan	Jenis Skala	Keterangan
1	Jenis Kelamin	<i>Multiple Choice</i>	Nominal	Pilihan Jenis Kelamin (L/P)
2	Lama Bekerja	<i>Multiple Choice</i>	Nominal	Pilihan jangka waktu lama bekerja
3	Status Pekerjaan	<i>Multiple Choice</i>	Nominal	Pilihan status dalam pekerjaan.
4	Status Perkawinan	<i>Multiple Choice</i>	Nominal	Pilihan status perkawinan.
5	Umur	<i>Multiple Choice</i>	Nominal	Pilihan umur

6	Karakteristik Pekerjaan	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada karakteristik pekerjaan terkait variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan.
7	Motivasi Kerja	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada tingkat motivasi kerja karyawan terkait motivasi untuk berprestasi, berafiliasi dengan sesama karyawan, serta motivasi terkait kepemilikan kekuasaan.
8	Kompensasi	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada sistem kompensasi dan penggajian yang ada di perusahaan.
9	Budaya Organisasi	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada budaya yang dijalankan dalam perusahaan.
10	Kepuasan Kerja	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
11	Kinerja	Likert	Interval	Pertanyaan ini menggunakan skala 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Pertanyaan ini akan mengarah pada kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

3.3.4 Dimensi dan Atribut Penelitian

Tabel 3.2 Dimensi dan Atribut Penelitian

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Karakteristik Pekerjaan (KP)	Variasi Pekerjaan	Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (KP1)	Prastowo (2011)
		Pekerjaan yang diberikan sangat menantang dan menarik (KP2)	
	Identitas Tugas	Bapak/Ibu memahami dengan jelas tugas-tugas yang diberikan sehingga mempermudah dalam pelaksanaan kerja (KP3)	
		Perusahaan memaparkan dengan jelas mengenai tugas yang diemban Bapak/Ibu (KP4)	
	Signifikansi Tugas	Tugas yang diberikan perusahaan mempunyai arti penting bagi masa depan karyawan (KP5)	
		Setiap tugas yang diberikan perusahaan mempunyai arti penting bagi kelangsungan organisasi dimasa depan (KP6)	
	Otonomi	Dalam pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu memiliki kebebasan dalam menentukan prosedur dan jadwal (KP7)	
		Tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selalu dipertimbangkan lebih dahulu baik buruknya bagi perkembangan karir karyawan (KP8)	
	Umpan Balik Pekerjaan	Karyawan mempunyai banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja (KP9)	
		Bapak/Ibu selalu mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah terselesaikan (KP10)	
Motivasi Kerja (MK)	Motivasi Berprestasi	Saya berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu (MK1)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya berusaha menyelesaikan tugas yang belum selesai sekalipun sampai larut malam. (MK2)	
		Setiap keputusan yang saya ambil, saya pikirkan matang-matang. (MK3)	
		Saya menerima resiko atas setiap keputusan yang saya ambil. (MK4)	

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Motivasi Kerja (MK) lanjutan	Motivasi Berprestasi (lanjutan)	Hal wajar bila saya gagal mengerjakan tugas yang sukar (MK5)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya menyukai pekerjaan yang tidak terlalu sulit tetapi juga tidak terlalu mudah. (MK6)	
		Setiap kritikan yang membangun saya terima dengan senang hati. (MK7)	
		Saya senang apabila orang lain memberikan tanggapan atas hasil pekerjaan saya. (MK8)	
		Saya mengakui setiap kesalahan yang saya yakini karena perbuatan saya. (MK9)	
		Jika saya telah berbuat salah, saya berusaha untuk memperbaikinya. (MK10)	
		Saya berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan. (MK11)	
		Saya tidak mau menyia-nyaiakan waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan atasan. (MK12)	
		Saya berusaha menyelesaikan tugas dengan cepat. (MK13)	
		Saya senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang saya targetkan. (MK14)	
	Saya puas jika dapat melaksanakan tugas dengan maksimal. (MK15)		
	Saya berusaha maksimal mengerjakan tugas yang diberikan. (MK16)		
	Saya berusaha maksimal untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja. (MK17)		
	Saya berusaha agar prestasi saya lebih baik dibandingkan orang lain. (MK18)		
	Motivasi Berafiliasi	Saya senantiasa berusaha membina hubungan dengan kolega se kantor dengan baik. (MK19)	
		Saya berupaya memiliki sebanyak mungkin teman karib di kantor. (MK20)	
		Saya rajin membangun hubungan dengan atasan. (MK21)	

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Motivasi Kerja (MK) lanjutan	Motivasi Kekuasaan	Saya senantiasa berusaha memperjuangkan ide-ide atau gagasan agar memperoleh kesepakatan dari teman-teman di kantor. (MK22)	
		Saya rela bekerja dengan giat agar memperoleh promosi jabatan. (MK23)	
		Saya melihat jabatan sebagai puncak karir sehingga perlu di perjuangkan. (MK24)	
		Saya senantiasa berupaya menunjukkan kinerja terbaik agar atasan memberikan posisi yang lebih tinggi. (MK25)	
		Saya berusaha menyusun strategi sejak awal untuk mendapat jabatan yang saya inginkan. (MK26)	
Kompensasi (K)		Saya menerima gaji sesuai beban pekerjaan (K1)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya menerima gaji selalu tepat waktu. (K2)	
		Saya berusaha mencapai prestasi kerja yang melebihi rekan kerja. (K3)	
		Saya menerima kenaikan gaji jika dapat bekerja dengan baik. (K4)	
		Saya menerima bonus jika dapat bekerja dengan baik. (K5)	
		Saya menerima asuransi kesehatan. (K6)	
		Saya menerima tunjangan sesuai dengan kinerja. (K7)	
		Saya menerima tunjangan sesuai dengan beban pekerjaan tambahan (lembur). (K8)	
		Saya menerima penghargaan pemerintah pada akhir masa kerja (pensiun). (K9)	

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Budaya Organisasi (BO)		Saya didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko. (BO1)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya diberi keleluasaan mengemukakan pendapat. (BO2)	
		Saya diharapkan memperlihatkan kecermatan. (BO3)	
		Saya memandang risiko sebagai konsekuensi logis dari suatu pekerjaan. (BO4)	
		Saya lebih memusatkan perhatian pada hasil dari pada teknik serta proses untuk mencapai suatu hasil. (BO5)	
		Saya memberikan laporan bulanan secara rutin. (BO6)	
		Keputusan dari manajemen saya harus memperhitungkan dampak bagi orang yang ada pada organisasi. (BO7)	
		Saya diberikan kebebasan untuk berpendapat. (BO8)	
		Saya bekerja diorganisasikan berdasarkan tim. (BO9)	
		Saya mengutamakan kerja tim dalam menyelesaikan tugas tertentu. (BO10)	
		Saya agresif dalam bekerja. (BO11)	
		Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan. (BO12)	
		Organisasi tempat saya bekerja, menekankan dipertahankannya status quo. (BO13)	
		Saya mendapatkan penghargaan jika memiliki ide bagus (BO14).	
Kepuasan Kerja (KK)	Pekerjaan itu Sendiri	Pekerjaan yang saya lakukan tidak menuntut persyaratan yang tinggi. (Kk1)	

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Kepuasan Kerja (KK) Lanjutan	Pekerjaan itu Sendiri (Lanjutan)	Beban pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan. (KK2)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya merasa pekerjaan saya adalah pekerjaan yang menyenangkan. (KK3)	
		Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan. (KK4)	
		Saya merasa jenuh dengan pekerjaan yang sedang saya jalani (KK5)	
		Saya tertarik dengan pekerjaan yang saya lakukan. (KK6)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan yang mendukung pelaksanaan kerja. (KK7)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan komunikasi dengan pimpinan. (KK8)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan komunikasi dengan rekan kerja (KK9)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengatur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. (KK10)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk untuk mengambil keputusan ketika saya menghadapi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. (KK11)	
		Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan yang saya miliki dalam hal pekerjaan. (KK12)	
		Saya merasa pengetahuan yang saya miliki tidak bertambah dengan bekerja di perusahaan ini (KK13)	
		Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah saya lakukan. (KK14)	

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Kepuasan Kerja (KK)	Pekerjaan itu Sendiri (Lanjutan)	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan saya. (KK15)	Kadir & Amalia (2017)
		Saya merasa perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan (KK16)	
		Saya merasa pekerjaan yang dilakukan penting bagi kelangsungan perusahaan. (KK17)	
	Gaji	Gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan. (KK18)	
		Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima. (KK19)	
	Kesempatan Promosi	Saya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan. (KK20)	
		Saya merasa jika saya bekerja dengan baik, maka saya akan di promosikan. (KK21)	
	Pengawasan	Saya mendapatkan penjelasan dari atasan mengenai hal-hal yang tidak dipahami pada saat melakukan pekerjaan. (KK22)	
		Atasan saya mengontrol hasil pekerjaan yang saya lakukan. (KK23)	
		Saya mendapatkan dukungan moral dari atasan sehingga saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. (KK4)	
Atasan saya tidak peduli ketika saya melakukan pekerjaan (KK25)			
Atasan saya selalu mendengarkan keluhan bawahannya. (KK26)			
Atasan saya selalu memberikan pujian atas prestasi kerja yang dicapai. (KK27)			
Rekan Kerja		Saya mendapatkan dukungan bantuan dari rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam bekerja. (KK28)	
	Rekan kerja saya tidak bersedia membantu di dalam melaksanakan pekerjaan (KK29)		
	Rekan kerja memberikan semangat saat saya mempunyai masalah dalam pekerjaan (KK30)		

Variabel	Dimensi	Atribut	Referensi
Kepuasan Kerja (KK)	Rekan Kerja (Lanjutan)	Setiap ada masalah dalam bekerja, saya selalu menceritakannya pada rekan kerja. (KK31)	
	Prestasi Kerja	Saya dapat melaksanakan tugas secara efektif. (KN1) Hasil kerja yang saya capai melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan. (KN2)	
Kinerja Pegawai (KN)	Tanggung Jawab	Saya dapat menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan. (KN3) Saya memodifikasi cara kerja untuk mencapai tujuan organisasi. (KN4)	
	Ketaatan	Saya mentaati semua ketentuan jam kerja yang ada dalam organisasi. (KN5) Saya mentaati perintah-perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya. (KN6)	Kadir & Amalia (2017)
	Kejujuran	Saya melaporkan hasil kerja kepada atasan sesuai keadaan yang sebenarnya. (KN7) Saya tidak menyalahgunakan wewenang yang saya miliki. (KN8)	
	Kerjasama	Saya mampu bekerja sama dalam tim kerja. (KN9) Saya mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja maupun atasan. (KN10)	
	Prakarsa	Saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu perintah dari atasan. (KN11) Saya sering memberikan ide-ide untuk perbaikan organisasi (KN12)	

3.3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Dilansir dari Sugiyono (2011) populasi merupakan area abstraksi objek atau subjek dengan kualitas serta karakteristik khas yang dipilih untuk diamati dan diambil kesimpulannya. Pada pengamatan ini, populasi objek penelitian adalah karyawan usaha *converting* kertas. Sampel adalah sejumlah kecil dari besar total dan kekhasan populasi tersebut. Pada pengamatan ini, peneliti memilih teknik *purposive sampling* dengan metode *Central Limit Theorem* sebagai alat untuk menghitung ukuran sampel dimana sampel dikatakan normal apabila memiliki jumlah minimal 30.

3.3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam menghimpun data, peneliti memakai metode *survey*, dimana menurut Malhotra (2009) *survey* adalah metode menyebarkan kuesioner yang sistematis kepada narasumber guna memperoleh informasi secara spesifik. Kuesioner akan disebarkan kepada karyawan di PT A, B dan C untuk memperoleh informasi mengenai identitas responden serta menggambarkan perilaku, pemikiran atau perasaan karyawan PT. A, B, dan C dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3.4 Teknik Analisis Data

Pada bagian mengolah data yang sudah dihimpun, diawali dengan *data screening*, analisis deskriptif demografi, hingga uji asumsi klasik dan uji hipotesis menggunakan metode *multiple linear regression*. Analisis ini berfungsi guna membuktikan hipotesis tentang relasi variabel bebas dengan variabel tergantung (Gujaranti, 2003).

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif berfungsi untuk mengetahui gambaran umum informasi mengenai profil responden dan demografi responden. Analisis deskriptif terhadap demografi responden dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS.

3.4.1.1 Analisis Frekuensi

Dalam mengetahui data secara keseluruhan dalam distribusi frekuensi pada penelitian ini meliputi:

Tabel 4.1 Tabel Analisis Frekuensi

Istilah	Penjelasan
Median	Data yang terletak di tengah rangkaian data yang telah diurutkan berdasarkan nilainya.
Sum	Analisis terhadap total atau jumlah data yang digunakan.
Standars Error	Nilai yang mengidentifikasi keakuratan dari sampel terhadap populasinya. Semakin kecil hasilnya, menunjukkan bahwa sampel cukup mewakili populasi yang diteliti.
Standar Deviation	Keheterogenan data atau total dari rerata keanekaragaman data yang amati.

3.4.2 Uji Instrument Data

Pengujian instrumen data dilaksanakan guna melihat derajat kebenaran (validitas) dan ketetapan (reliabilitas) alat ukur penelitian yang digunakan. Butir-butir pernyataan yang dianggap sebanding dapat dijadikan alat ukur dalam menghimpun data. Pada sub bab ini akan dijelaskan lebih detail mengenai pengujian validitas dan reliabilitas.

3.4.2.1 Uji Validitas

Ghozali (2002) menyebutkan bahwasanya kuesioner dinyatakan sah ketika kuesioner mampu mengukur obyek yang ingin diuji, sehingga perlu memiliki nilai validitas yang tinggi agar hasil penelitian dapat dinyatakan valid. *Software SPSS* digunakan untuk menguji validitas.

3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Realibilitas merujuk kepada seberapa konsisten hasil suatu skala apabila pengukuran terus dilakukan secara berulang. Apabila hasil dari tiap-tiap pengukuran tersebut cukup konstan, maka alat ukur tersebut dianggap terpercaya (reliabilitas). Pada penelitian ini, keandalan dari tiap butir pernyataan yang diajukan diuji dengan memakai metode Cronbach Alpha, dimana skala ukur dianggap andal jika koefisien alfa Cronbach nya sebesar $> 0,6$ (Malhotra, 2009).

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Menurut Hair (2010) pengujian asumsi dilaksanakan guna memahami informasi yang tidak terlihat pada data yang didapatkan. Pengujian asumsi digunakan melalui beberapa metode, berikut merupakan metode yang digunakan pada pengamatan ini:

3.4.3.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas menurut Ghozali (2016) berfungsi guna membuktikan apakah variabel residual terdistribusi normal pada model regresi atau tidak. Penelitian memakai uji P-P Plot yang dilakukan dengan software SPSS.

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Gujaranti (2003) menyebutkan, pengujian multikolinearitas berguna dalam menguji seberapa kuat relasi antar variabel independen model regresi. Dengan bantuan *software* SPSS, ada atau tidaknya multikolinearitas dapat diketahui dengan cara dan melihat nilai *tolerance* serta *variance inflating factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10, dan nilai VIF > 10,00, maka multikolinearitas terjadi.

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menurut Gujaranti (2003) merupakan keadaan dimana ada ketidaksamaan dari kesalahan atau *error* yang ditetapkan atas suatu variabel independen tertentu. Penelitian yang baik tidak boleh terjadi heteroskedastisitas agar nilai-nilai estimator koefisien regresinya efisien. Pengujian ini menggunakan metode *scatterplot* dengan menggunakan software SPSS.

3.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Multiple linear regression merupakan relasi linier diantara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Analisis dilakukan guna memprediksi nilai dari variabel terikat ketika terjadi kenaikan atau penurunan pada nilai variabel bebas, serta arah hubungannya (positif atau negatif) (Ghozali, 2013).

Menurut Sugiyono (2013), *multiple regression linear analysis* berfungsi guna membuktikan hipotesis tentang relasi variabel bebas terhadap suatu variabel tergantung. Pengamatan ini memakai karakteristik pekerjaan, motivasi kerja,

kompensasi, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Dengan bantuan *software* SPSS versi 22, didapatkan model analisis sebagai berikut:

$$Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon_t$$

Y = Variabel Terikat

X_1, X_2, X_3 dan X_4 = Variabel Bebas

b_0 = Konstanta

b = Koefisien regresi

3.4.4.1 Uji F (Uji Serempak)

Malhotra (1996) menyatakan bahwa uji F dalam analisis regresi linear berganda berfungsi dalam memahami pengaruh tiap-tiap variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. Uji ini dilaksanakan dengan menggunakan SPSS.

3.4.4.2 Uji t (Uji Parsial)

Berkebalikan dengan uji F, uji t berfungsi dalam memahami efek tiap-tiap variabel bebas yang terdapat pada model, seberapa signifikan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel bebas secara parsial. Hasil uji t (uji parsial) ini juga menjadi acuan dalam pengambilan keputusan terkait diterima atau tidaknya suatu hipotesis (Malhotra, 1996). Uji ini dilakukan dengan menggunakan SPSS.

3.5 Tahapan Penelitian

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai detail tahap mengidentifikasi permasalahan, tahap menghimpun data, mengolah data, menganalisis hasil, kesimpulan dan implikasi manajerial.

3.5.1 Tahap Identifikasi Masalah

Dalam tahap pertama pada penelitian ini adalah identifikasi masalah pada industri *converting* kertas. Pada tahap identifikasi masalah peneliti melakukan studi lapangan dan studi literatur berupa wawancara dan pendalaman teori. Pada tahap wawancara, peneliti melakukan tanya jawab dengan salah satu manajer pada

objek amatan PT. A di kota Probolinggo dan mendapatkan informasi mengenai kondisi kepegawaian yang ada pada perusahaan, sistem kompensasi karyawan dan kinerja karyawan.

Dalam hasil tanya jawab tersebut didapatkan bahwa masalah kepegawaian termasuk hal yang cukup menjadi perhatian pada perusahaan tersebut. Dari sejumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan, sebagian besar menggunakan alasan kompensasi dan kesempatan pekerjaan yang lebih baik sebagai alasan *resign*. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa ada ketidakpuasan karyawan selama bekerja. Selain itu, penambahan karyawan baru dapat berdampak pada kinerja karyawan, karena butuh waktu yang tidak sebentar untuk beradaptasi, utamanya bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan permesinan. Senada dengan PT.A, objek amatan B dan C juga mengalami permasalahan yang serupa, utamanya disebabkan oleh faktor kompensasi. Setelah mengetahui permasalahan tersebut, peneliti melakukan pendalaman teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka diperoleh faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan yaitu dengan menganalisis karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi.

3.5.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap kedua adalah menghimpun data. Dalam tahap ini, yang dilakukan pertama kali oleh penulis adalah menyusun kuesioner kepada karyawan. Dalam penyusunan kuesioner tersebut, peneliti akan memberikan pernyataan tentang karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, budaya perusahaan, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Setelah kuisisioner telah siap, peneliti akan melakukan penyebaran kuisisioner kepada karyawan di PT. A, B, dan C.

3.5.3 Tahap Pengolahan Data

Tahap selanjutnya adalah mengolah data. Tahap pengolahan data dilakukan dengan uji instrumen data yang berkaitan dengan validitas dan reliabilitas data, serta pengujian asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikoleniaritas, dan uji heteroskedastisitas.

3.5.4 Tahap Hasil Analisis

Setelah melakukan pengolahan data, maka hasil tersebut akan diolah dengan metode *multiple linear regression*, dimana analisis ini digunakan untuk

membuktikan seberapa berpengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Setelah melakukan analisis, selanjutnya adalah menguji ketepatan model, dimana berisi tentang koefisien determinasi yang berfungsi untuk memahami efek yang terdapat antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Tahap terakhir adalah menguji hipotesis dengan melakukan uji keseluruhan dan uji parsial. Uji F berfungsi untuk memahami seberapa besar efek tiap-tiap variabel terikat secara keseluruhan terhadap variabel terikat, sedangkan hasil uji t (uji parsial) digunakan sebagai dasar dasar pengambil keputusan terkait diterima atau tidaknya suatu hipotesis.

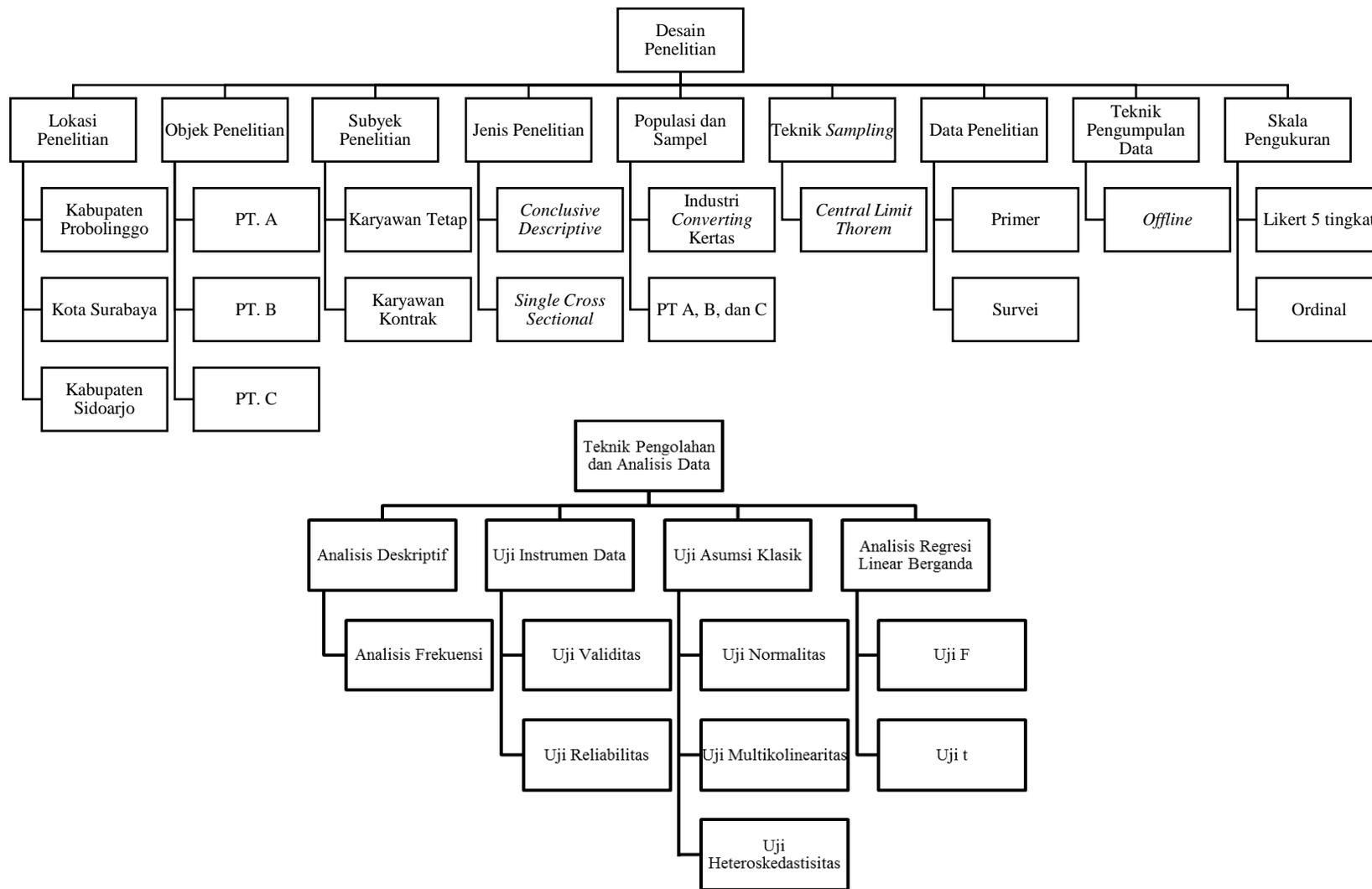
3.5.5 Kesimpulan dan Implikasi Manajerial

Tahap akhir yang dilakukan adalah menarik kesimpulan dan membuat implikasi manajerial untuk mengakhiri penelitian ini dan berguna bagi penelitian selanjutnya.

3.6 Diagram Metode Penelitian

Diagram desain penelitian terdapat pada Gambar 3.2. Tahap pertama yang berisi tentang variabel penelitian, model, hipotesis penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, dan lokasi penelitian. Setelah variabel dan indikator pengukuran dibentuk, tahap selanjutnya adalah perancangan kuesioner. Ketika kuesioner telah dirancang, selanjutnya dapat dilakukan penghimpunan data dengan penyebaran kuesioner kepada narasumber. Data primer yang terkumpul kemudian diolah pada tiga tahap. Tahap pertama adalah menguji instrumen data yang berkaitan dengan validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 22.

Tahap kedua adalah menguji asumsi, yang berkaitan dengan normalitas, multikolinearitas, serta heteroskedastisitas. Dilanjutkan dengan *multiple linear regression* untuk memahami relasi antara 4 variabel bebas (karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi) terhadap 2 variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja karyawan). Setelah itu menguji hipotesis dengan uji F dan uji t, dimana uji F berfungsi untuk menguji hipotesis secara keseluruhan, sedangkan uji t untuk menguji hipotesis secara parsial. Hasil akhir penelitian adalah implikasi manajerial dari model yang telah dibangun.



Gambar 3.2 Diagram Metode Penelitian

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Secara garis besar, bagian empat memaparkan tentang proses analisis dan diskusi. Proses analisis diawali dengan pengumpulan data. Dari data yang telah dihimpun, maka dilakukan pengolahan data dan menganalisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Pada tahap akhir akan dibahas mengenai kesimpulan dan implikasi manajerial.

4.1 Pengumpulan Data

Penulis mulai menghimpun data dimulai sejak tanggal 28 Desember 2019 hingga 7 Februari 2020. Kuesioner yang disebar berupa kuesioner *offline* yang disebar secara berkala. Hal ini dilakukan agar dapat menjangkau seluruh karyawan tanpa terpengaruh adanya *shift*. Pada penelitian ini, tidak dilakukan *pilot study* mengingat kuesioner yang digunakan merujuk pada kuesioner yang telah banyak digunakan pada pengamatan-pengamatan sebelumnya, dan telah teruji reliabilitas dan validitasnya berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) dan *measures of sampling adequates* (MSA).

Responden yang ditetapkan sesuai dengan teknik *central limit theorem*, yakni minimal 30 responden per objek amatan. Dari 3 objek amatan, didapatkan 35 responden dari PT A, 30 responden dari PT B, dan 35 responden dari PT C, sehingga jumlah total responden adalah 100 orang. Dari 100 orang responden, 58 orang diantaranya adalah responden pria dan 42 lainnya merupakan responden wanita.

4.2 Analisis Deskriptif

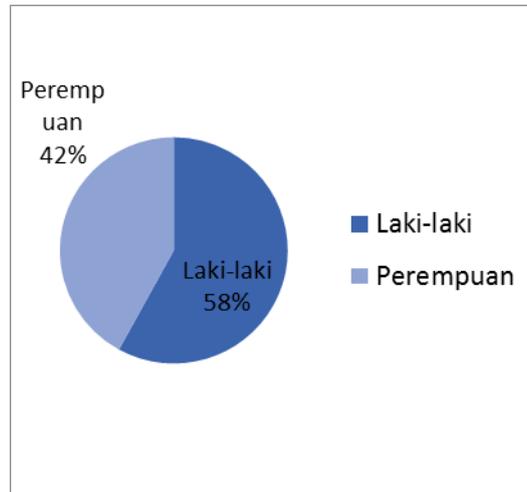
Dari data yang terkumpul sebanyak 100 responden, akan dianalisis secara deskriptif dengan menjelaskan profil responden berupa demografi. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja.

4.2.1 Analisis Demografi

Analisis demografi yang dilakukan berguna untuk mengetahui profil narasumber yang berpartisipasi. Data demografi meliputi jenis kelamin, lama bekerja, status pekerjaan, status perkawinan dan umur dari karyawan.

4.2.1.1 Jenis Kelamin

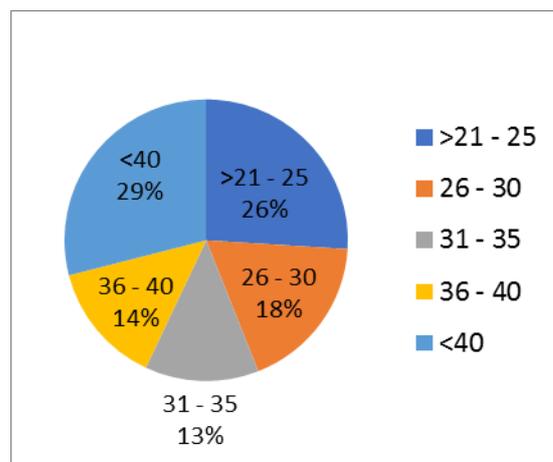
Data profil narasumber menunjukkan bahwa terdapat 58% responden pria dan 42% responden wanita. Berikut merupakan persentase responden dari penelitian ini:



Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden

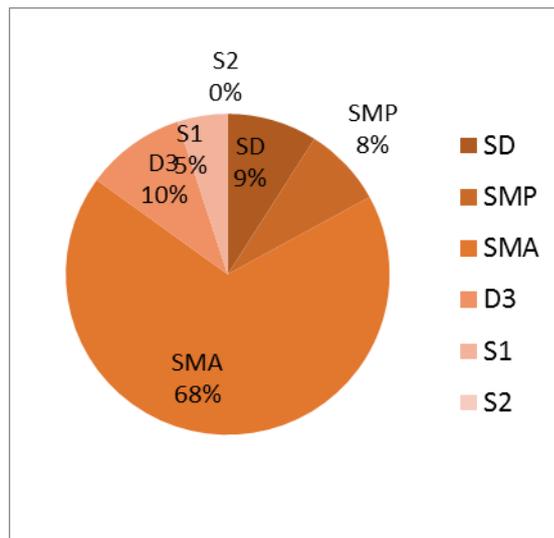
4.2.1.2 Usia

Data profil narasumber menunjukkan bahwa narasumber didominasi oleh tenaga kerja berumur lebih dari 40 tahun sebesar 29%, yang kedua adalah berumur di bawah 21 hingga 25 tahun dengan persentase 26%, yang ketiga adalah berumur 26-30 tahun dengan persentase 18%, yang keempat adalah 36-40 tahun dengan persentase 14%, dan yang terakhir adalah berumur 31-35 tahun dengan persentase 13%.



4.2.1.3 Pendidikan Terakhir

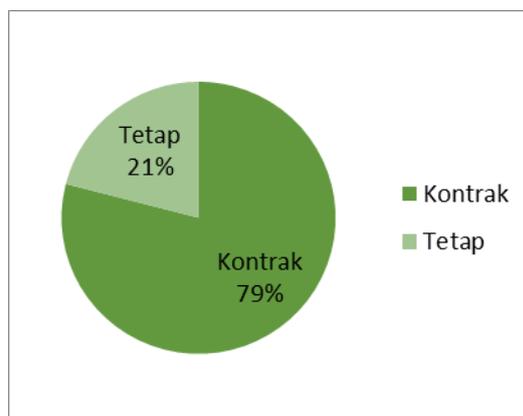
Data profil narasumber menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja berpendidikan setara SMA sebesar 68%, yang kedua adalah karyawan berpendidikan setara D3 dengan persentase 10%, yang ketiga adalah karyawan berpendidikan setara SD dengan persentase 9%, yang keempat adalah karyawan berpendidikan setara SMP dengan persentase 8%, dan yang terakhir berpendidikan setara S1 dengan persentase sebesar 5%.



Gambar 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

4.2.1.4 Status Pekerjaan

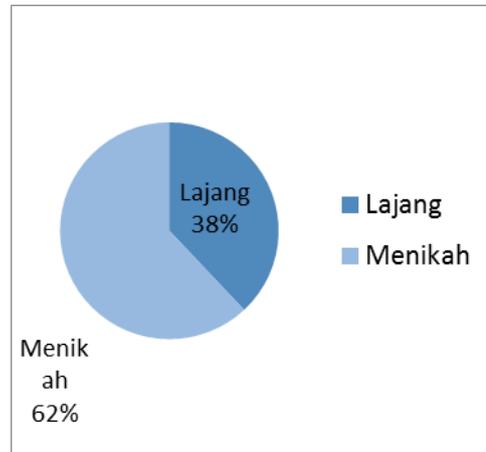
Data profil narasumber menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja berstatus karyawan kontrak dengan persentase sebesar 79% dan karyawan tetap dengan persentase sebesar 21%.



Gambar 4.4 Status Pekerjaan Responden

4.2.1.5 Status Pernikahan

Data profil narasumber menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja berstatus menikah dengan persentase sebesar 62% dan karyawan yang belum menikah dengan persentase sebesar 38%



Gambar 4.5 Status Pernikahan Responden

4.2.2 Analisis Frekuensi

Analisis frekuensi dilakukan guna mengetahui ilustrasi umum informasi mengenai profil responden dan demografi responden. Analisis deskriptif terhadap demografi responden dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Dalam analisis deskriptif ini akan berisi meliputi median, sum, standard error dan *standar deviation*. Berikut merupakan tabel analisis deskriptif pada penelitian ini:

Pada variabel karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi menunjukkan nilai median berada di kisaran nilai 3 dan 4, dimana kondisi tersebut berarti karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi cukup mencerminkan keadaan di PT A, B, dan C. Nilai tertinggi sum terdapat pada variabel motivasi kerja dengan nomor pertanyaan MK15 (dimensi motivasi berprestasi) dan MK20 (dimensi motivasi berafiliasi) sebesar 432,00, sedangkan nilai sum terendah terdapat pada variabel kepuasan kerja dengan nomor pertanyaan KK29 (dimensi rekan kerja) sebesar 259,00.

Dalam variabel penelitian, nilai standard error tidak terdapat nilai diatas satu, maka hal tersebut menunjukkan seluruh sampel yang digunakan dapat mewakili populasi. Nilai *standar deviation* karakteristik pekerjaan berkisar 0,4

hingga 0,9 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data terlalu besar pada variabel tersebut. Nilai *standar deviation* motivasi kerja berkisar 0,4 hingga 0,9 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data terlalu besar pada variabel tersebut. Nilai *standar deviation* kompensasi berkisar 0,4-0,8 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data terlalu besar pada variabel tersebut. Nilai *standar deviation* budaya organisasi berkisar 0,4 hingga 0,8 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data terlalu besar pada variabel tersebut. Nilai *standar deviation* kepuasan kerja berkisar 0,3-0,8 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data yang terlalu besar pada variabel tersebut. Nilai *standar deviation* kinerja karyawan berkisar 0,1-0,7 yang menunjukkan bahwa tidak adanya variasi data yang terlalu besar pada variabel tersebut. (Lampiran 2)

4.3 Uji Instrumen Data

Uji instrument data dilakukan untuk melihat derajat kebenaran (validitas) dan ketetapan (reliabilitas) alat ukur penelitian. Butir-butir pernyataan yang dianggap sebanding dapat dijadikan alat ukur dalam menghimpun data.

4.6.1 Uji Validitas

Pada pengujian validitas, apabila r-hitung lebih besar daripada r-tabel, maka butir pernyataan dinyatakan valid. R-tabel pada penelitian ini mengacu kepada rumus $df = n-2$, dimana tingkat signifikansinya ditetapkan sebesar 10% atau 0,1. Responden pada pengamatan sebanyak 100 orang, sehingga $df = 98$. Nilai r-tabel $df = 98$ sebesar 0,1654, sehingga hasil pengolahan validitas pada SPSS versi 22 didapatkan bahwa beberapa butir pernyataan dinyatakan sah (Lampiran 3). Oleh sebab itu, *item* yang tidak valid harus dihapus.

Variabel	Dimensi	Keterangan	
		<i>Valid</i>	<i>Invalid</i>
Karakteristik Pekerjaan (KP)	Variasi Pekerjaan	KP2	KP1
	Identitas Tugas	KP3, KP4	-
	Signifikansi Tugas	KP5, KP6	-
	Otonomi	KP8	KP7
	Umpan Balik Pekerjaan	KP9, KP10	-

Motivasi Kerja (MK)	Motivasi Berprestasi	MK1, MK2, MK3, MK4, MK5, MK6, MK7, MK8, MK9, MK10, MK11, MK12, MK13, MK14, MK15, MK16, MK17	-
	Motivasi Berafiliasi	MK18, MK19	MK20
	Kekuasaan	MK21, MK22, MK23, MK24, MK25, MK26	-
Kompensasi (K)		K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	-
Budaya Organisasi (BO)		BO1, BO2, BO3, BO4, BO6, BO7, BO8, BO9, BO10, BO11, BO12, BO13	BO5, BO14
Kepuasan Kerja (KK)	Pekerjaan itu Sendiri	KK1, KK2, KK3, KK4, KK6, KK7, KK8, KK9, KK10, KK11, KK12, KK13, KK14, KK15, KK17	KK5, KK16
	Gaji	KK19	KK18
	Kesempatan Promosi	KK20, KK21, KK22, KK23, KK24, KK25, KK26, KK27	-
	Rekan Kerja	KK28, KK30, KK31	KK29
Kinerja Karyawan (KN)	Prestasi Kerja	KN1, KN2	
	Tanggung Jawab	KN3, K4	
	Ketaatan	K5, KN6	-
	Kejujuran	KN7, KN8	
	Kerjasama	KN9, KN10	
	Prakarsa	KN11, KN12	

4.6.2 Uji Reliabilitas

Vaiabel dinyatakan kredibel jika besar keofisien *cronbach's alphanya* lebih besar sama dengan 0,6. Pengujian dilakukan menggunakan SPSS versi 22. Keenam variabel pada pengamatan ini dinyatakan *reliable*, dikarenakan nilai *cronbach's alpha* melebihi nilai sebesar 0,6 (Lampiran 4).

4.4 Uji Asumsi Klasik

Menurut Hair et al. (2010) uji asumsi digunakan untuk mengetahui informasi yang tidak terlihat pada data yang didapatkan. Pengujian asumsi digunakan melalui beberapa metode.

4.4.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilaksanakan guna mengidentifikasi bentuk dari persebaran data dan kesesuaian dengan distribusi normal. Analisis normalitas dapat digambarkan dalam grafik P-P Plot. Grafik P-P Plot menunjukkan bahwa persebaran data pada setiap variabel mengikuti garis regional (Lampiran 5).

Grafik pengamatan ini menunjukkan bahwa data yang dihimpun terdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas dilakukan guna menguji kekuatan relasi antara variabel independen dari suatu model regresi. Dengan bantuan *software* SPSS, keberadaan multikoleniaritas bisa diketahui melalui nilai *tolerance* serta *variance inflating factor* (VIF). Jika besar *tolerance* lebih kecil dari 0,10, dan besar VIF lebih besar dari 10,00, maka terdapat multikoleniaritas pada regresi.

Dalam penelitian ini, keempat variabel memiliki nilai $VIF \leq 10$ dan nilai $tolerance \geq 0,1$ (Lampiran 6). Tidak terdapat multikoleniaritas pada regresi pengamatan ini.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan kondisi ketika ada perbedaan dari kesalahan atau *error* yang ditetapkan atas suatu variabel independen tertentu. Dalam pengamatan ini, pengujian heteroskedastisitas dilaksanakan dengan memakai metode *scatterplots*. Data dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas apabila titik tersebar tidak beraturan dan tidak terdapat pola yang jelas (Lampiran 7). Tidak terdapat heteroskedastisitas dalam pengamatan ini.

4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Multiple linear regression merupakan relasi linier diantara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Analisis dilakukan guna memprediksi nilai dari variabel terikat ketika terjadi kenaikan atau penurunan pada nilai variabel bebas, serta arah hubungannya (positif atau negatif) (Ghozali, 2013).

Menurut Sugiyono (2013), analisis ini berguna dalam membuktikan hipotesis tentang relasi variabel bebas variabel tergantung.

4.5.1 Pengujian Hipotesis

Tabel 4.1 Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Coefficients ^a					Hipotesis
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	26.543	10.661		2.490	.015	
KPF	.075	.309	.016	.242	.809	Tidak Berpengaruh
MKF	.023	.089	.018	.256	.798	Tidak Berpengaruh
KF	.903	.153	.495	5.905	.000	Berpengaruh*
BOF	.740	.189	.353	3.924	.000	Berpengaruh*

Variabel	Coefficients ^a			t	Sig.	Hipotesis
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	10.707	4.575		2.340	.021	
KPF	.282	.133	.151	2.125	.036	Berpengaruh
MKF	.045	.038	.091	1.162	.248	Tidak Berpengaruh
KF	.127	.066	.176	1.932	.056	Berpengaruh**
BOF	.430	.081	.521	5.309	.000	Berpengaruh*

Model regresi linear berganda pengujian hipotesis pengamatan ini adalah:

$$KK = 26,543 + 0,075KP + 0,023MK + 0,903K + 0,740BO$$

$$KN = 10,707 + 0,282KP + 0,045MK + 0,127K + 0,430BO$$

Berdasarkan hasil pengolahan regresi linier berganda, maka hasil dari variabel yang diregresikan adalah:

1. Data pengerjaan regresi menggambarkan hasil bahwasanya karakteristik pekerjaan bernilai signifikan sebesar 0,809. Variabel penelitian mempengaruhi kepuasan kerja apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 1 dinyatakan tidak berpengaruh.
2. Data pengerjaan regresi menggambarkan hasil bahwasanya motivasi kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,798. Variabel penelitian mempengaruhi kepuasan kerja apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 2 dinyatakan tidak berpengaruh.
3. Data pengerjaan regresi menggambarkan hasil bahwasanya kompensasi memiliki nilai signifikan sebesar 0,000. Variabel penelitian mempengaruhi kepuasan kerja apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 3 dinyatakan berpengaruh.
4. Data pengerjaan regresi linier menggambarkan hasil bahwasanya budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Variabel penelitian mempengaruhi kepuasan kerja apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 4 dinyatakan berpengaruh.
5. Data pengerjaan regresi linier menggambarkan hasil bahwasany amotivasi kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,036. Variabel

penelitian mempengaruhi kinerja karyawan apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 5 dinyatakan berpengaruh.

6. Data pengerjaan regresi linier menggambarkan hasil bahwasanya motivasi kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,248. Variabel penelitian mempengaruhi kinerja karyawan apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Hipotesis 6 dinyatakan tidak berpengaruh.
7. Data pengerjaan regresi linier menggambarkan hasil bahwasanya kompensasi memiliki nilai signifikan sebesar 0,056. Variabel penelitian mempengaruhi kinerja karyawan apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Pada kasus penelitian ini, pengaruh yang ditimbulkan tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan variabel yang memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05 . Hipotesis 7 dinyatakan berpengaruh.
8. Data pengerjaan regresi linier menggambarkan hasil bahwasanya budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Variabel penelitian mempengaruhi kinerja karyawan apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$.. Hipotesis 8 dinyatakan berpengaruh.

4.5.2 Pengujian *R Square*

Tabel 4.2 Hasil *R Square*

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square
	.779 ^a	.607	.591

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square
	.730 ^a	.533	.514

Berdasarkan hasil *R Square* diketahui nilai *R Square* untuk variabel KP, MK, K, dan BO terhadap KK adalah sebesar 0,591, sedangkan terhadap KN adalah sebesar 0.514. Nilai *R Square* menggambarkan keadaan dimana keempat

variabel tersebut secara serempak mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,59 atau 59,1%, serta terhadap kinerja karyawan sebesar 0,51 atau 51,4%. Maka dapat dikatakan variabel motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi pada penelitian ini cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

4.5.3 Uji F (Uji Serempak)

Uji serempak dilaksanakan guna memahami efek tiap-tiap variabel bebas secara serempak terhadap variabel dependen. Apabila besar signifikansinya $\leq 0,05$, maka variabel penelitian berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengujian uji serempak pengamatan ini memberikan hasil berupa keempat variabel yang digunakan secara serempak memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. (Lampiran 8).

4.5.4 Uji t (t Parsial)

Uji parsial dilaksanakan guna memahami efek tiap-tiap variabel bebas secara parsial terhadap variabel dependen. Apabila besar signifikansinya $\leq 0,05$, maka variabel penelitian berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam pengamatan ini, pengujian hipotesis tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara parsial adalah:

1. Hipotesis 1: Karakteristik pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda tidak signifikan, yakni 0,242, serta signifikansi bernilai 0,809. Bisa ditarik kesimpulan bahwasanya karakteristik pekerjaan tidak memengaruhi kepuasan kerja, maka hipotesis 1 ditolak.

2. Hipotesis 2: Motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda tidak signifikan sebesar 0,256 serta signifikansi bernilai 0,798. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 ditolak.

3. Hipotesis 3: Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda signifikan sebesar 5,905 serta signifikansi bernilai 0,000. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi memengaruhi kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 diterima.

4. Hipotesis 4: Budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda signifikan sebesar 3,924 serta signifikansi bernilai 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja, sehingga hipotesis 4 diterima.
5. Hipotesis 5: Karakteristik pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda signifikan sebesar 2,125 serta signifikansi bernilai 0,036 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, sehingga hipotesis 5 diterima.
6. Hipotesis 6: Motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda tidak signifikan sebesar 1,162 serta signifikansi bernilai 0,248 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan, sehingga hipotesis 6 ditolak.
7. Hipotesis 7: Kompensasi memengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda tidak signifikan sebesar 1.932 serta signifikansi bernilai 0,056 yang sedikit lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi pada dasarnya memengaruhi kinerja karyawan hanya saja tidak memiliki efek yang cukup kuat dibandingkan dengan variabel lain, sehingga hipotesis 7 diterima.
8. Hipotesis 8: Budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi bertanda signifikan sebesar 5,309 serta signifikansi bernilai 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Bisa ditarik kesimpulan bahwasanya budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, maka hipotesis 8 diterima. (Lampiran 9).

4.6 Pembahasan

4.6.1 Karakteristik Pekerjaan Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak diterima. Kepuasan kerja karyawan PT A, B, dan C tidak dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dari industri *converting* kertas. Hal ini bisa jadi diakibatkan oleh

kurangnya pemahaman *stakeholder* terkait perancangan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan, atau karyawan belum merasakan adanya pengaruh signifikan dari rancangan pekerjaan yang didapat. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Prastowo (2017), dimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal. Pengamatan yang dilakukan oleh al Khalid (2017) juga menunjukkan hasil bahwa karakteristik kerja memengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu, perlu diadakan penelitian lebih spesifik untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan benar-benar mempengaruhi kepuasan kerja atau tidak.

4.6.2 Motivasi Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak diterima. Karyawan PT A, B dan C belum memiliki tingkat motivasi yang cukup membuat mereka puas terhadap pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang kurang kompetitif dan responsif tidak dapat memotivasi karyawan untuk merasa puas pada pekerjaannya. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Kadir dan Amalia (2017), dimana motivasi memengaruhi kepuasan kerja pegawai negeri sipil Kementerian Tenaga Kerja. Pengamatan Saleem et.al.(2010) juga menunjukkan hasil bahwa motivasi memengaruhi kepuasan kerja, meskipun tidak memiliki keterkaitan yang terlalu erat. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengetahui dimensi apa saja yang perlu ditambahkan untuk meningkatkan motivasi pegawai.

4.6.3 Kompensasi Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Kompensasi yang diterima tenaga kerja PT A, B dan C secara garis besar cukup membuat mereka puas terhadap pekerjaan mereka, walaupun beberapa karyawan memilih untuk berhenti bekerja karena faktor kompensasi yang kurang memuaskan. Berbanding terbalik dengan penelitian Kadir dan Amalia (2017), dimana kompensasi tidak memengaruhi kepuasan kerja pegawai negeri sipil Kementerian Tenaga Kerja, namun sesuai dengan penelitian Darma dan Supriyanto (2017) dimana kompensasi memengaruhi kepuasan kerja, meskipun tidak memiliki keterkaitan yang terlalu erat. Mengingat sistem kompensasi yang diberikan oleh PT A, B, C berbeda-beda dan terdapat banyak kemungkinan adanya pengaruh dari faktor berbeda yang tidak digunakan pada pengamatan ini, sehingga perlu dikaji ulang untuk tiap perusahaan untuk mendapatkan hasil yang spesifik.

4.6.4 Budaya Organisasi Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat terbukti. Budaya organisasi yang ada pada PT A, B dan C sudah cukup membuat karyawan memahami prinsip dan tujuan perusahaan, sehingga karyawan memiliki

pemahaman yang seragam. Hal ini membuat karyawan menjadi lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya, dan menjadi lebih puas terhadap pekerjaan. Hasil ini senada dengan penelitian Habib et.al.(2014), dimana budaya organisasi memengaruhi komitmen pegawai, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Ketika budaya organisasi sudah terbentuk dengan benar, akan lebih mudah bagi karyawan untuk mengadopsi dan mencapai keuntungan kompetitif.

4.6.5 Karakteristik Pekerjaan Memengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kelima terbukti. Rancangan pekerjaan yang dibuat oleh PT A, B, dan C cukup berpengaruh terhadap kinerja karyawan, walaupun belum cukup untuk membuat mereka merasa puas akan pekerjaannya. Secara garis tenaga kerja berpendapat bahwasanya tugas mereka sudah sejalan dengan sifat pekerjaan industri *converting* kertas, dan rancangan pekerjaan yang ada mampu membuat mereka bekerja lebih efektif dan produktif. Sesuai dengan penelitian Prastowo (2011), dimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Estika Pulau Mas Tegal. Pengamatan al Khalid (2017) juga bisa dijadikan referensi untuk menghasilkan penelitian yang lebih mendalam dan spesifik terkait dimensi karakteristik pekerjaan yang mampu mengoptimalkan kinerja karyawan.

4.6.6 Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keenam tidak terbukti. Tingkat motivasi yang ada dalam karyawan PT A, B dan C belum cukup untuk membuat mereka meningkatkan kinerja. Besar kemungkinan dikarenakan *jobdesk* karyawan yang cenderung monoton tiap harinya. Sesuai dengan penelitian Kadir dan Amalia (2017), motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kementerian Tenaga Kerja. Namun, bertolak belakang dengan penelitian Shahzadi et.al.(2014) dimana motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru di distrik Bahalwapur, meskipun hasil pelatihan yang didapat kurang dapat diimplementasikan dengan baik.

4.6.7 Kompensasi Memengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh tidak terbukti. Kompensasi yang diberikan PT A, B, dan C kepada karyawan belum cukup membuat karyawan mampu bekerja secara efektif dan menunjukkan kinerja yang memuaskan sesuai dengan fakta di lapangan, beberapa orang mengakui bahwa sistem kompensasi yang ada masih kurang mencukupi dan hanya mendasar tanpa adanya tunjangan dan kompensasi lainnya. Apabila ada peningkatan sistem kompensasi yang bisa meningkatkan kepuasan kerja, maka bukan tidak mungkin kinerja karyawan akan semakin meningkat, setara dengan peningkatan kepuasan kerjanya. Sesuai dengan penelitian Darma dan Supriyanto (2017), dimana kompensasi dalam bentuk upah, bonus, fasilitas, program liburan dan uang saku

memiliki efek langsung yang bernilai positif terhadap kinerja pegawai. Disebutkan pula bahwa kepuasan kerja memang berperan sebagai mediasi antara kompensasi dengan kinerja pegawai, sehingga membuktikan bahwa perlu adanya penyelesaian masalah kompensasi untuk bisa mendapatkan hasil yang maksimal pada kinerja karyawan.

4.6.8 Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedelapan terbukti. Seperti halnya pada analisis hipotesis keempat, budaya organisasi yang ada pada PT A, B dan C sudah cukup membuat karyawan lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya, dan menjadi lebih puas terhadap pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan tersebut berpengaruh langsung kepada kinerja karyawan, dimana mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja karyawan. Senada dengan pengamatan Habib et.al.(2014), budaya organisasi memengaruhi komitmen pegawai, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Ketika budaya organisasi sudah terbentuk dengan benar, akan lebih mudah bagi karyawan untuk mengadopsi dan mencapai keuntungan kompetitif

4.7 Implikasi Manajerial

Temuan dari penelitian ini menghasilkan sebuah implikasi manajerial yang berguna bagi PT A, B, dan C dalam memberikan rekomendasi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan berdasarkan hasil pengamatan. Berikut merupakan implikasi manajerial pada penelitian ini:

Tabel 4.1 Implikasi Manajerial

Tujuan Penelitian	Temuan	Jenis	Implikasi Manajerial	Pihak Terkait
Eksplorasi pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Karakteristik pekerjaan tidak memengaruhi kepuasan kerja karyawan	Penambahan	PT A: Memberikan detail rancangan tugas dari tiap-tiap pos dan keterkaitannya dengan satu sama lain. PT B: Mengkaji ulang tentang perancangan tugas yang diberikan kepada karyawan. PT C: Mempertimbangkan adanya pos baru	<i>Stakeholder</i>

			untuk mendetailkan rancangan tugas yang ada	
	Motivasi tidak memengaruhi kepuasan kerja karyawan	Penambahan	PT A dan C: Meningkatkan kondusifitas suasana dan lingkungan kerja. PT B: Mempertimbangkan untuk menciptakan suasana dan lingkungan kerja baru yang dapat meningkatkan motivasi	<i>Stakeholder</i>
	Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan	Peningkatan	Mengkaji ulang tentang sistem kompensasi yang diberikan pada karyawan khususnya terkait tunjangan dan bonus diluar gaji pokok (PT A dan B), gaji setara UMR (PT C)	<i>Stakeholder</i>
	Budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan	Peningkatan	PT A, B, C: Meningkatkan hubungan antar rekan dikalangan karyawan, menciptakan pemahaman yang seragam tentang sistem organisasi perusahaan berlaku, penyuluhan berkala tentang budaya organisasi	<i>Stakeholder dan karyawan</i>
Eksplorasi pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Karakteristik Pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan	Peningkatan	PT A, B, C: Penambahan detail rancangan kerja yang lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan.	<i>Stakeholder</i>
	Motivasi memengaruhi kinerja karyawan	Penambahan	PT A dan B: Mengadakan sesi <i>feedback</i> untuk setiap proyek yang dikerjakan guna	<i>Stakeholder</i>

			<p>mengetahui permasalahan dan kondisi di lapangan. PT C: Meningkatkan peran dan kehadiran <i>stakeholder</i> untuk memotivasi karyawan. PT A,B dan C: Memberikan apresiasi pada tiap-tiap <i>achievement</i> yang diraih oleh karyawan</p>	
	Kompensasi memengaruhi kinerja karyawan	Peningkatan	PT A,B dan C: Mempertimbangkan untuk memberikan sistem kompensasi yang sama untuk seluruh karyawan, namun dengan besaran yang disesuaikan dengan status dan beban kerja yang dimiliki.	<i>Stakeholder</i>
	Budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan	Peningkatan	PT A, B, dan C: Meningkatkan hubungan antar rekan dikalangan karyawan, serta menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh karyawan tentang bagaimana sistem organisasi dalam perusahaan berlaku.	<i>Stakeholder</i> dan karyawan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian terakhir ini, penulis akan memaparkan tentang kesimpulan dari pengamatan yang dilakukan, sekaligus saran yang dapat dipertimbangkan bagi pengamatan selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis menggunakan SPSS versi 22, kesimpulan yang dapat ditarik adalah:

1. Hasil analisis untuk eksplorasi pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (H1, H2, H3, dan H4). Hasil pengamatan menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan industri *converting* kertas. Penting bagi perusahaan untuk dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan terkait sistem kompensasi serta budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan. Ketika sistem kompensasi sudah sesuai dengan keinginan karyawan, serta karyawan mudah dalam memahami dan menjalankan budaya organisasi yang ada, maka indeks kepuasan karyawan meningkat. Sebaliknya, karakteristik pekerjaan dan motivasi tidak terlalu berpengaruh dalam mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang sesuainya rancangan tugas yang diberikan dengan karakteristik pekerjaan industri *converting* kertas sehingga tidak memiliki dampak pada kepuasan kerja. Selain itu situasi dan kondisi yang kurang mendukung tumbuhnya motivasi karyawan juga turut menjadi alasan mengapa kepuasan kerja karyawan industri *converting* kertas tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja.

2. Hasil analisis untuk eksplorasi pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (H5, H6, H7, dan H8). Hasil analisis menunjukkan bahwasanya karakteristik pekerjaan, kompensasi dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan merasa bahwa desain pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik industri *converting* kertas sangat membantu pekerjaan agar semakin efektif dan efisien. Budaya organisasi yang mudah dipahami serta tidak memberatkan karyawan juga

turut mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan merasa bahwa budaya organisasi yang ada berpengaruh positif terhadap individu ketika bekerja. Kompensasi sendiri berpengaruh positif terhadap kinerja, hanya saja tidak terlalu berdampak besar seperti dua variabel sebelumnya. Kompensasi disini berfungsi sebagai complementary dari kepuasan kerja sehingga ketika kepuasan kerja tinggi, kinerja pun meningkat. Senada dengan motivasi yang tidak memengaruhi kepuasan kerja, motivasi juga tidak memengaruhi kinerja. Faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja dapat menjadi perbaikan agar mampu mendorong munculnya motivasi kerja pada karyawan untuk meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian, saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya atas keterbatasan penelitian ini yaitu:

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat memaksimalkan baik kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan mengoptimalkan budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Meningkatkan komunikasi antara seluruh *stakeholder* dan karyawan sehingga tetap bisa menjaga relasi antara atasan dan bawahan, serta antar masing-masing karyawan. Penting bagi pemimpin untuk lebih mendekat dengan karyawan dan memberikan pengarahan lebih mendalam, sehingga karyawan merasa lebih diperhatikan dan termotivasi. Selain itu, perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk mengkaji ulang terkait sistem kompensasi yang diterima oleh karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Sistem kompensasi yang menarik seperti gaji internal, gaji eksternal, gaji yang mencerminkan kinerja di tempat kerja, gaji yang mendorong kinerja yang lebih baik di tempat kerja dan gaji yang mencerminkan standar hidup di tempat kerja, bisa menjadi alternatif pilihan untuk memaksimalkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya bagi karyawan kontrak. Dengan pemberian kompensasi yang tepat, maka karyawan dapat lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Memperbaharui rancangan tugas agar lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ada juga perlu dilakukan sehingga karyawan bisa menjadi lebih puas dan kinerja meningkat.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang dapat diberikan kepada pengamatan berikutnya adalah agar dilakukan di lebih banyak perusahaan sejenis dan cakupan yang lebih besar, sehingga bisa menganalisis apakah hasil dari penelitian ini bisa diberlakukan untuk industri *converting* kertas secara keseluruhan. Pengamatan selanjutnya juga lebih baik dilakukan di perusahaan dengan skala lebih besar, sehingga data yang diamati bisa lebih beragam dan menghasilkan hasil yang lebih akurat.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIBLIOGRAPHY

- Abdurrahmat, F. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. 7 (10).
- al Khalil, A. H. (2017). Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction in the Public Radio Stations in Syria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 9 , 294-304.
- Asimkhan. (2005). Matching People with organizational culture.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. 2 (1).
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). THE EFFECT OF COMPENSATION ON SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Volume1* (Issue 1).
- Davis, K. Y., & Newstorm, J. W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior* (Vol. 7th). New York: McGraw Hill.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi Analisis dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro .
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. (Edisi Kedelapan)*. Semarang: Universitas Dipenogoro.
- Gibson, J. L., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Gujaranti, D. N. (2003). *Ekonometri Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. 2 (6).
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H. (2006). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Kadir, M., & Amalia, L. (2017). The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of The Ministry of Man Power. *International Journal of Business and Management Invention* , 73-80.
- Kismono, G. (2011). *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFPE.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *19* (3).
- Leary, M. R. (2001). *Introduction to Behavioral Research Methods. Third Edition*. London: A Pearson Education Company.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi (10th Ed)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malayu, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing Research An Applied Orientation*. United State of America: Prestice Hall.
- Malhotra, N. (1996). *Marketing Research : An Applied Orientation. 2nd Edition*. United of America: Prentice Hall Inc.
- Malhotra, N. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*. United of America: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2009). *Riset Pemasaran, Edisi keempat, Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia edisi pertama*. Bandung: Refika Aditama.

- Mankunegara, A. P. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan 17*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management (10th Ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, G. T. (2002). *Compensation (7th ed)*. McGraw-Hill.
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Penerbit Universitas Indonesia (UIPress).
- Notoadmojo, S. (2002). *Pengembangan Sumber Daya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoadmojo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Perindustrian, K. (2016). *Direktori Perusahaan Industri*. Retrieved 01 22, 2020, from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: <https://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=Kertas&prov=35&hal=2>
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Prastowo, M. (2011). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Estika Pulau Mas Kabupaten Tegal*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Quebec, E. (2013). *Detailed Description Paper converting machine operators (NOC 9435)*. Retrieved 01 22, 2020, from Emploi Quebec: http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg122_desc_rprofession_01.asp?cregn=QC&lang=ANGL&prov=FPT&pro=9435&Porte=1&PT1=36&PT2=17&PT3=9
- Robbin, S. (2003). *Organization Behavior, Concept Controversies, Application*. Jakarta: Prehenlindo.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 213-222.

- Sedarmayanti. (2006). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Vol. 6 No. 23* , 159-166.
- Simamora, H. (2004). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif* . Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tung Thanh Do. (2018). How spirituality, climate, and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal* , 1-20.
- Uwizeye, H., & Muryungi, P. (2017). INFLUENCE OF COMPENSATION PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF TEA COMPANIES IN RWANDA: A CASE STUDY OF RWANDA MOUNTAIN TEA. *6 (06)*.
- Veitzhal, R. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik (Vol. 1)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Dengan hormat,

Perkenalkan saya, Rahmadhani Nur Fadilla, mahasiswi semester akhir Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya. Ditengah aktivitas dan kesibukan Bapak/Ibu/Saudara/i, dengan kerendahan hati, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada pada kuisisioner berikut ini. Hasil dari kuisisioner ini akan digunakan untuk menyusun penelitian skripsi saya yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”

Kuisisioner dalam penelitian ini berisi tentang motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1. Kuisisioner motivasi kerja akan membahas mengenai motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi kekuasaan.
2. Kuisisioner kompensasi akan membahas mengenai sistem kompensasi yang ada di perusahaan, baik finansial maupun non finansial.
3. Kuisisioner budaya organisasi akan membahas mengenai budaya-budaya yang terdapat dalam organisasi, terkait dengan hubungan antar-karyawan serta hubungan antara karyawan dengan atasan.
4. Kuisisioner budaya organisasi akan membahas mengenai pengukuran tingkat kepuasan kerja melalui dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.
5. Kuisisioner karakteristik kerja akan membahas mengenai variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan.
6. Kuisisioner kinerja akan membahas mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, yang berisi tentang prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan kerja, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.

Kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam menjawab setiap pertanyaan sesuai dengan pemahaman dan pengalaman yang sebenarnya merupakan bantuan yang sangat berharga bagi saya. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i akan saya jaga kerahasiaan sesuai etika penelitian.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I, saya ucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya. Apabila ada pertanyaan terkait isi kuesioner berikut, dapat menghubungi:

HP/WA: 087855797677

Email: fadilla.rahmadhani96@gmail.com

Bagian A

Berilah tanda silang (x) pada huruf yang mewakili jawaban Bapak dan Ibu.

1. Jenis kelamin :

- a) Laki-laki
- b) Perempuan

2. Usia bapak/ibu saat ini :

- a) 21 - 25 tahun
- b) 26 - 30 tahun
- c) 31 - 35 tahun
- d) 36 - 40 tahun
- e) > 40 tahun

3. Pendidikan terakhir bapak/ibu :

- a) SD
- b) SMP
- c) SMA
- d) D3
- e) S1
- f) S2

4. Status pekerjaan bapak/ibu:

- a) Outsourcing
- b) Karyawan Tetap

5. Status pernikahan bapak/ibu:

- a) Belum Menikah
- b) Menikah

Bagian B

Berilah tanda (x) pada kolom yang paling sesuai dengan jawaban anda. Sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Skala A: Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu					
2.	Saya berusaha menyelesaikan tugas yang belum selesai sekalipun sampai larut malam.					
3.	Setiap keputusan yang saya ambil, saya pikirkan matang-matang.					
4.	Saya menerima resiko atas setiap keputusan yang saya ambil.					
5.	Hal wajar bila saya gagal mengerjakan tugas yang sukar.					
6.	Saya menyukai pekerjaan yang tidak terlalu sulit tetapi juga tidak terlalu mudah.					
7.	Setiap kritikan yang membangun saya terima dengan senang hati.					
8.	Saya senang apabila orang lain memberikan tanggapan atas hasil pekerjaan saya.					
9.	Saya mengakui setiap kesalahan yang saya yakini karena perbuatan saya.					
10.	Jika saya telah berbuat salah, saya berusaha untuk memperbaikinya.					
11.	Saya berusaha menemukan cara-cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan.					
12.	Saya tidak mau menyia-nyiakan waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan atasan.					
13.	Saya berusaha menyelesaikan tugas dengan cepat.					
14.	Saya senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang saya targetkan.					
15.	Saya puas jika dapat melaksanakan tugas dengan maksimal.					
16.	Saya berusaha maksimal mengerjakan tugas yang diberikan.					

17.	Saya berusaha maksimal untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja.					
18.	Saya berusaha agar prestasi saya lebih baik dibandingkan orang lain..					
19.	Saya senantiasa berusaha membina hubungan dengan kolega se kantor dengan baik.					
20.	Saya berupaya memiliki sebanyak mungkin teman karib di kantor.					
21.	Saya rajin membangun hubungan dengan atasan.					
22.	Saya senantiasa berusaha memperjuangkan ide-ide atau gagasan agar memperoleh kesepakatan dari teman-teman di kantor.					
23.	Saya rela bekerja dengan giat agar memperoleh promosi jabatan.					
24.	Saya melihat jabatan sebagai puncak karir sehingga perlu di perjuangkan.					
25.	Saya senantiasa berupaya menunjukkan kinerja terbaik agar atasan memberikan posisi yang lebih tinggi.					
26.	Saya berusaha menyusun strategi sejak awal untuk mendapat jabatan yang saya inginkan.					

Skala B: Kompensasi

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya menerima gaji sesuai beban pekerjaan					
2.	Saya menerima gaji selalu tepat waktu.					
3.	Saya berusaha mencapai prestasi kerja yang melebihi rekan kerja.					
4.	Saya menerima kenaikan gaji jika dapat bekerja dengan baik.					
5.	Saya menerima bonus jika dapat bekerja dengan baik.					
6.	Saya menerima asuransi kesehatan.					
7.	Saya menerima tunjangan sesuai dengan kinerja.					
8.	Saya menerima tunjangan sesuai dengan beban pekerjaan tambahan (lembur).					
9.	Saya menerima penghargaan pemerintah pada akhir masa kerja (pensiun).					

Skala C: Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.					
2.	Saya diberi keleluasaan mengemukakan pendapat.					
3.	Saya diharapkan memperlihatkan kecermatan.					
4.	Saya memandang risiko sebagai konsekuensi logis dari suatu pekerjaan.					
5.	Saya lebih memusatkan perhatian pada hasil dari pada teknik serta proses untuk mencapai suatu hasil.					
6.	Saya memberikan laporan bulanan secara rutin.					
7.	Keputusan dari manajemen saya harus memperhitungkan dampak bagi orang yang ada pada organisasi.					
8.	Saya diberikan kebebasan untuk berpendapat.					
9.	Saya bekerja diorganisasikan berdasarkan tim.					
10.	Saya mengutamakan kerja tim dalam menyelesaikan tugas tertentu.					
11.	Saya agresif dalam bekerja.					
12.	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan.					
13.	Organisasi tempat saya bekerja, menekankan dipertahankannya status quo.					
14.	Saya mendapatkan penghargaan jika memiliki ide bagus.					

Skala D: Karakteristik Pekerjaan

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani sesuai dengan keterampilan yang dimiliki					
2.	Pekerjaan yang diberikan sangat menantang dan menarik					
3.	Bapak/Ibu memahami dengan jelas tugas-tugas yang diberikan sehingga mempermudah dalam pelaksanaan kerja					
4.	Perusahaan memaparkan dengan jelas mengenai tugas yang diemban Bapak/Ibu					
5.	Tugas yang diberikan perusahaan mempunyai arti penting bagi masa depan karyawan					
6.	Setiap tugas yang diberikan perusahaan mempunyai arti penting bagi kelangsungan organisasi dimasa depan					
7.	Dalam pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu memiliki kebebasan dalam menentukan prosedur dan jadwal					
8.	Tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selalu dipertimbangkan lebih dahulu baik buruknya bagi perkembangan karir karyawan					
9.	Karyawan mempunyai banyak informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja					
10.	Bapak/Ibu selalu mengetahui informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah terselesaikan					

Skala E: Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Pekerjaan yang saya lakukan tidak menuntut persyaratan yang tinggi.					
2.	Beban pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan.					
3.	Saya merasa pekerjaan saya adalah pekerjaan yang menyenangkan.					
4.	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan.					
5.	Saya merasa jenuh dengan pekerjaan yang sedang saya jalani					
6.	Saya tertarik dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
7.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan yang mendukung pelaksanaan kerja.					
8.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya					

	untuk melakukan komunikasi dengan pimpinan.					
9.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan komunikasi dengan rekan kerja.					
10.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengatur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
11.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengambil keputusan ketika saya menghadapi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.					
12.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan yang saya miliki dalam hal pekerjaan.					
13.	Saya merasa pengetahuan yang saya miliki tidak bertambah dengan bekerja di perusahaan ini					
14.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah saya lakukan.					
15.	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan saya.					
16.	Saya merasa perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan					
17.	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan penting bagi kelangsungan perusahaan.					
18.	Gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan.					
19.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima.					
20.	Saya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan.					
21.	Saya merasa jika saya bekerja dengan baik, maka saya akan di promosikan.					
22.	Saya mendapatkan penjelasan dari atasan mengenai hal-hal yang tidak dipahami pada saat melakukan pekerjaan.					
23.	Atasan saya mengontrol hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
24.	Saya mendapatkan dukungan moral dari atasan sehingga saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.					
25.	Atasan saya tidak peduli ketika saya melakukan pekerjaan					
26.	Atasan saya selalu mendengarkan keluhan bawahannya.					
27.	Atasan saya selalu memberikan pujian atas prestasi kerja yang dicapai.					
28.	Saya mendapatkan dukungan bantuan dari rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam bekerja.					
29.	Rekan kerja saya tidak bersedia membantu di dalam melaksanakan pekerjaan					

30.	Rekan kerja memberikan semangat saat saya mempunyai masalah dalam pekerjaan					
31.	Setiap ada masalah dalam bekerja, saya selalu menceritakannya pada rekan kerja.					

Skala F: Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya dapat melaksanakan tugas secara efektif.					
2.	Hasil kerja yang saya capai melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan.					
3.	Saya dapat menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan.					
4.	Saya memodifikasi cara kerja untuk mencapai tujuan organisasi.					
5.	Saya mentaati semua ketentuan jam kerja yang ada dalam organisasi.					
6.	Saya mentaati perintah-perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya.					
7.	Saya melaporkan hasil kerja kepada atasan sesuai keadaan yang sebenarnya.					
8.	Saya tidak menyalahgunakan wewenang yang saya miliki.					
9.	Saya mampu bekerja sama dalam tim kerja.					
10.	Saya mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja maupun atasan.					
11.	Saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu perintah dari atasan.					
12.	Saya sering memberikan ide-ide untuk perbaikan organisasi.					

Lampiran 2

Tabel 4.1 Analisis Frekuensi

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0300	3.4700	4.0000	4.0000	3.8400	3.8200	3.0700	3.8000	3.8400	3.8800
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.17145	.54039	.42640	.28427	.36845	.38612	.43240	.49237	.36845	.32660
Skewness		5.595	.513	.000	.000	-1.883	-1.691	-1.137	-2.487	-1.883	-2.375
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		29.898	-.949	2.751	10.055	1.578	.878	10.707	5.497	1.578	3.712
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		403.00	347.00	400.00	400.00	384.00	382.00	307.00	380.00	384.00	388.00
		MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3000	3.2800	4.1400	4.0800	3.6500	3.8800	4.3200	4.2500	3.9600	4.2900
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Std. Deviation		.50252	.97525	.55085	.82487	.71598	.78212	.52953	.45782	.58465	.47768
Skewness		.390	.141	.068	-1.253	-.209	-.561	.144	.846	-.925	.653
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		-.749	-1.019	.148	1.711	-.079	.241	-.740	-.417	3.043	-.850
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		430.00	328.00	414.00	408.00	365.00	388.00	432.00	425.00	396.00	429.00
		MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16	MK17	MK18	MK19	MK20
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2500	4.2600	4.2700	4.2400	4.3200	4.2600	4.0200	3.6400	4.2200	4.3200
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.55732	.50493	.56595	.66848	.48990	.57945	.58569	.62797	.41633	.64948
Skewness		-.335	.365	-.378	-.319	.518	-.089	-.002	-.798	1.373	-.879
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		1.657	-.357	1.487	-.769	-1.084	-.445	.001	.520	-.119	1.684
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		425.00	426.00	427.00	424.00	432.00	426.00	402.00	364.00	422.00	432.00
		MK21	MK22	MK23	MK24	MK25	MK26	K1	K2	K3	K4
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mean		3.8500	3.8800	3.3900	3.3800	3.4200	3.1700	3.6300	4.0800	3.1800	3.6800
Median		4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.50000	.53711	.61783	.72167	.62247	.85345	.74745	.52570	.65721	.67987
Skewness		-1.280	-.502	.037	-.062	-.074	-.336	-.606	.098	.448	-.288
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		3.482	1.535	-.230	.653	-.290	-.581	.117	.631	.629	.101
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		385.00	388.00	339.00	338.00	342.00	317.00	363.00	408.00	318.00	368.00
		K5	K6	K7	K8	K9	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5700	3.6900	3.6600	3.9700	3.3400	3.7500	4.1000	3.9500	3.9100	3.4600
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Std. Deviation		.89052	.87265	.90140	.74475	.86713	.64157	.38925	.51981	.51434	.68785
Skewness		-.872	-.278	-.366	-1.149	-.346	-.424	-.105	-1.392	-1.959	-.709
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		.792	-.532	-.566	1.972	-.079	.483	9.684	5.551	10.465	1.951
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		357.00	369.00	366.00	397.00	334.00	375.00	410.00	395.00	391.00	346.00

		BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11	BO12	BO13	BO14	KK1
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6100	3.8400	4.1300	3.6900	4.1800	3.4500	4.1200	3.3300	2.9900	3.8300
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.60126	.52647	.36667	.69187	.45793	.88048	.35619	.65219	.61126	.56951
Skewness		-.720	-1.442	1.587	.500	.666	-.479	1.666	-.010	.547	-3.690
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		.218	3.703	2.652	-.814	.663	.063	3.166	-.206	1.632	13.677
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		361.00	384.00	413.00	369.00	418.00	345.00	412.00	333.00	299.00	383.00
		KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0500	3.8400	3.8400	2.8900	3.8300	3.6800	4.0600	4.0900	4.0800	4.0300
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.35887	.70668	.73471	.77714	.62044	.73691	.34289	.42865	.39389	.36111
Skewness		.686	.238	-.050	-.991	.126	-.183	.993	-.260	.719	.402
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241

Kurtosis		4.796	-.961	-.497	1.167	-.464	-.152	5.303	6.706	3.167	4.928
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		405.00	384.00	384.00	289.00	383.00	368.00	406.00	409.00	408.00	403.00
		KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK21
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1800	2.9100	4.1100	4.0600	3.0400	4.1400	3.3200	3.1100	3.4000	3.4200
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.5000
Mode		4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.41145	.84202	.31447	.39747	.60168	.37659	.89758	.93090	.69631	.69892
Skewness		1.238	-.656	2.531	.519	-.298	1.511	-.767	-.223	.000	-.433
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		.881	.108	4.496	3.315	.892	2.204	.890	-.114	-.200	-.404
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		418.00	291.00	411.00	406.00	304.00	414.00	332.00	311.00	340.00	342.00
		KK22	KK23	KK24	KK25	KK26	KK27	KK28	KK29	KK30	KK31
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0700	4.0200	4.0300	2.7700	3.9400	3.6800	3.9800	2.5900	4.1000	3.6400
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00

Std. Deviation		.32582	.34757	.57656	.58353	.61661	.63373	.56818	.85393	.30151	.71802
Skewness		1.418	.315	-.321	-.857	-1.020	-.346	-1.016	-.585	2.707	-.507
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		5.816	5.635	1.329	1.426	2.818	.205	3.753	-.359	5.439	.154
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		407.00	402.00	403.00	277.00	394.00	368.00	398.00	259.00	410.00	364.00
		KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8800	3.6200	3.9800	3.9100	4.1300	4.1900	4.0900	4.1000	4.1700	4.1200
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.49808	.54643	.31718	.40440	.33800	.48607	.28762	.38925	.37753	.47737
Skewness		-.249	-.304	-.453	-.710	2.234	.447	2.909	.944	1.784	.351
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		.817	-.567	7.366	2.752	3.052	.371	6.595	2.952	1.206	1.092
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478	.478
Sum		388.00	362.00	398.00	391.00	413.00	419.00	409.00	410.00	417.00	412.00
		KN11	KN12								
N	Valid	100	100								
	Missing	0	0								

Mean	3.4500	3.9300
Median	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00
Std. Deviation	.77035	.40837
Skewness	-.709	-1.438
Std. Error of Skewness	.241	.241
Kurtosis	.932	6.883
Std. Error of Kurtosis	.478	.478
Sum	345.00	393.00

Lampiran 2 Uji Validitas

Uji Validitas Motivasi Kerja

MK1	.485**	MK15	.509**
	.000		.000
	100		100
MK2	.430**	MK16	.548**
	.000		.000
	100		100
MK3	.454**	MK17	.620**
	.000		.000
	100		100
MK4	.466**	MK18	.348**
	.000		.000
	100		100
MK5	.265**	MK19	.361**
	.008		.000
	100		100
MK6	.189	MK20	.010
	.060		.918
	100		100
MK7	.590**	MK21	.192
	.000		.055
	100		100
MK8	.510**	MK22	.453**
	.000		.000
	100		100
MK9	.203*	MK23	.522**
	.043		.000
	100		100
MK10	.516**	MK24	.571**
	.000		.000
	100		100
MK11	.650**	MK25	.580**
	.000		.000
	100		100
MK12	.566**	MK26	.543**
	.000		.000
	100		100
MK13	.451**	MKF	1
	.000		
	100		100
MK14	.522**		
	.000		
	100	100	

Uji Validitas Kompensasi

K1	.717**
	.000
	100
K2	.429**
	.000
	100
K3	.382**
	.000
	100
K4	.816**
	.000
	100
K5	.787**
	.000
	100
K6	.706**
	.000
	100
K7	.806**
	.000
	100
K8	.597**
	.000
	100
K9	.730**
	.000
	100
KF	1
	100

Uji Validitas Budaya Organisasi

BO1	.671**
	.000
	100
BO2	.724**
	.000
	100
BO3	.601**
	.000
	100
BO4	.515**
	.000
	100
BO5	-.054
	.591
	100
BO6	.483**
	.000
	100
BO7	.621**
	.000
	100
BO8	.609**
	.000
	100
BO9	.432**
	.000
	100
BO10	.326**
	.001
	100
BO11	.579**
	.000
	100
BO12	.488**
	.000
	100
BO13	.461**
	.000
	100
BO14	.422**
	.000
	100
BOF	1
102	100

Uji Validitas Karakteristik Pekerjaan

KP1	-.008
	.940
	100
KP2	.441**
	.000
	100
KP3	.348**
	.000
	100
KP4	.188
	.061
	100
KP5	.657**
	.000
	100
KP6	.343**
	.000
	100
KP7	-.153
	.128
	100
KP8	.829**
	.000
	100
KP9	.867**
	.000
	100
KP10	.706**
	.000
	100
KPF	1
	100

Uji Validitas Kepuasan Kerja

KK1	-190	KK17	.385**
	.059		.000
	100		100
KK2	.271**	KK18	.716**
	.006		.000
	100		100
KK3	.762**	KK19	.682**
	.000		.000
	100		100
KK4	.742**	KK20	.690**
	.000		.000
	100		100
KK5	-.156	KK21	.441**
	.121		.000
	100		100
KK6	.613**	KK22	.508**
	.000		.000
	100		100
KK7	.757**	KK23	.504**
	.000		.000
	100		100
KK8	.662**	KK24	.737**
	.000		.000
	100		100
KK9	.582**	KK25	-.167
	.000		.096
	100		100
KK10	.532**	KK26	.670**
	.000		.000
	100		100
KK11	.347**	KK27	.639**
	.000		.000
	100		100
KK12	.607**	KK28	.639**
	.000		.000
	100		100
KK13	-.177	KK29	-.058
	.078		.568
	100		100
KK14	.461**	KK30	.593**
	.000		.000
	100		100
KK15	.246*	KK31	.387**
	.014		.000
	100		100
KK16	.089	KKF 104	1
	.381		
	100		100

Uji Validitas Kinerja Karyawan

KN1	.571**
	.000
	100
KN2	.679**
	.000
	100
KN3	.295**
	.003
	100
KN4	.683**
	.000
	100
KN5	.644**
	.000
	100
KN6	.785**
	.000
	100
KN7	.760**
	.000
	100
KN8	.696**
	.000
	100
KN9	.662**
	.000
	100
KN10	.636**
	.000
	100
KN11	.515**
	.000
	100
KN12	.742**
	.000
	100
KNF	1
	100

Lampiran 3 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.725	27

Uji Reliabilitas Kompensasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.765	10

Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.711	15

Uji Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.680	11

Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.722	32

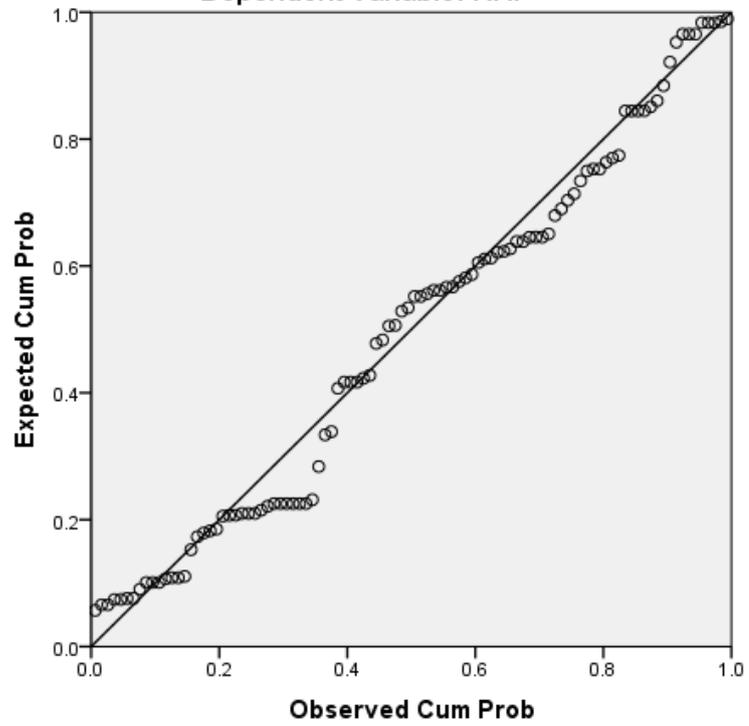
Uji Reliabilitas Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.752	13

Lampiran 4 Uji Normalitas

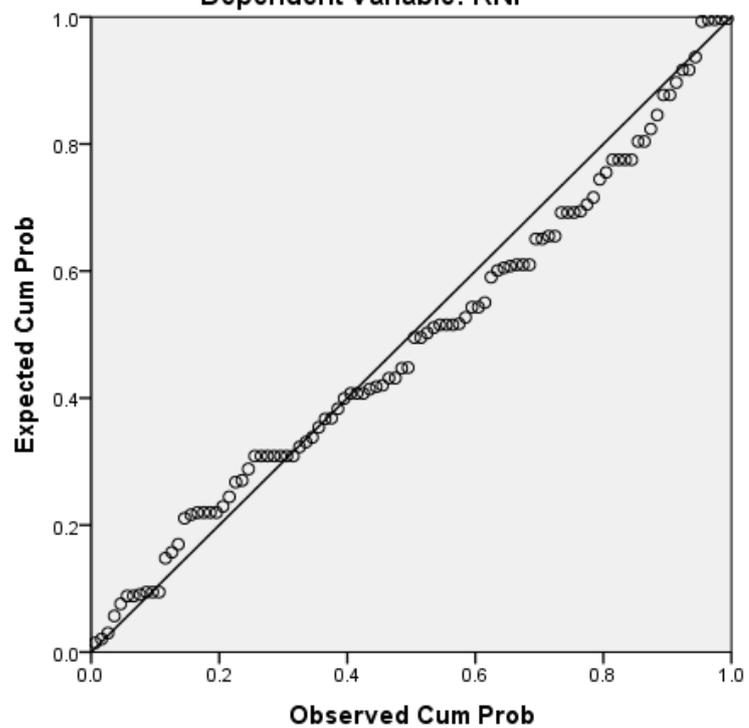
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KKF



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KNF



Lampiran 5 Uji Multikoleniaritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.543	10.661		2.490	.015		
	MKF	.023	.089	.018	.256	.798	.798	1.253
	KF	.903	.153	.495	5.905	.000	.589	1.699
	BOF	.740	.189	.353	3.924	.000	.511	1.958
	KPF	.075	.309	.016	.242	.809	.967	1.034

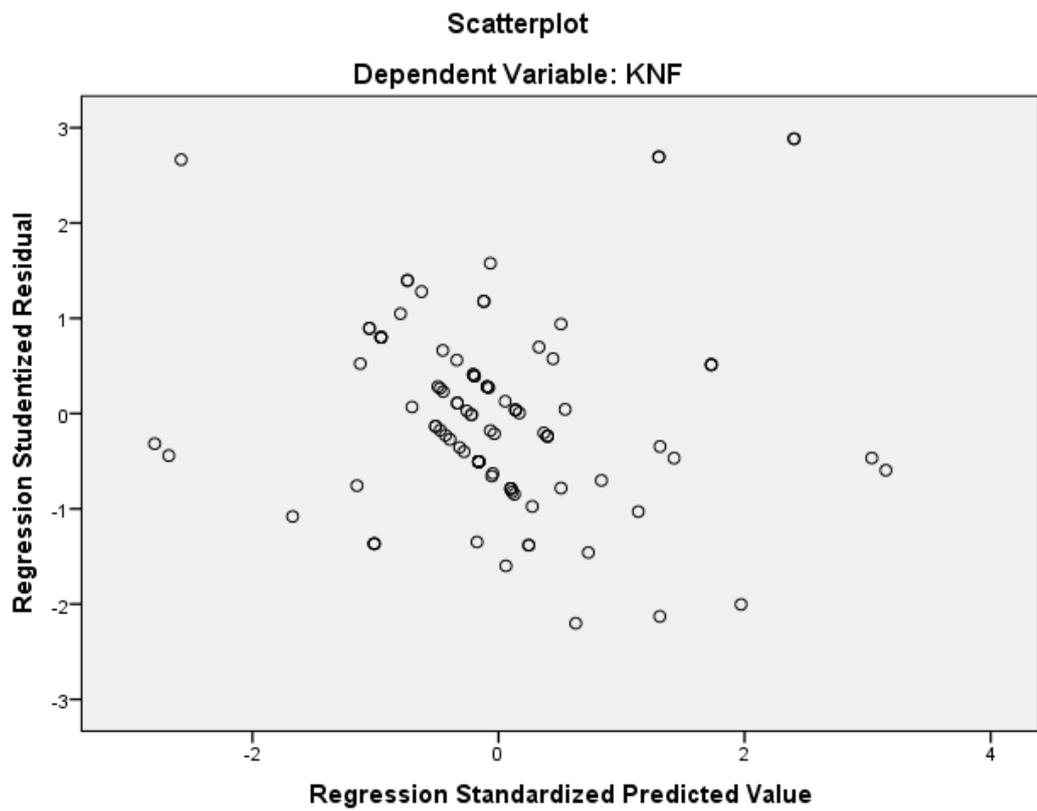
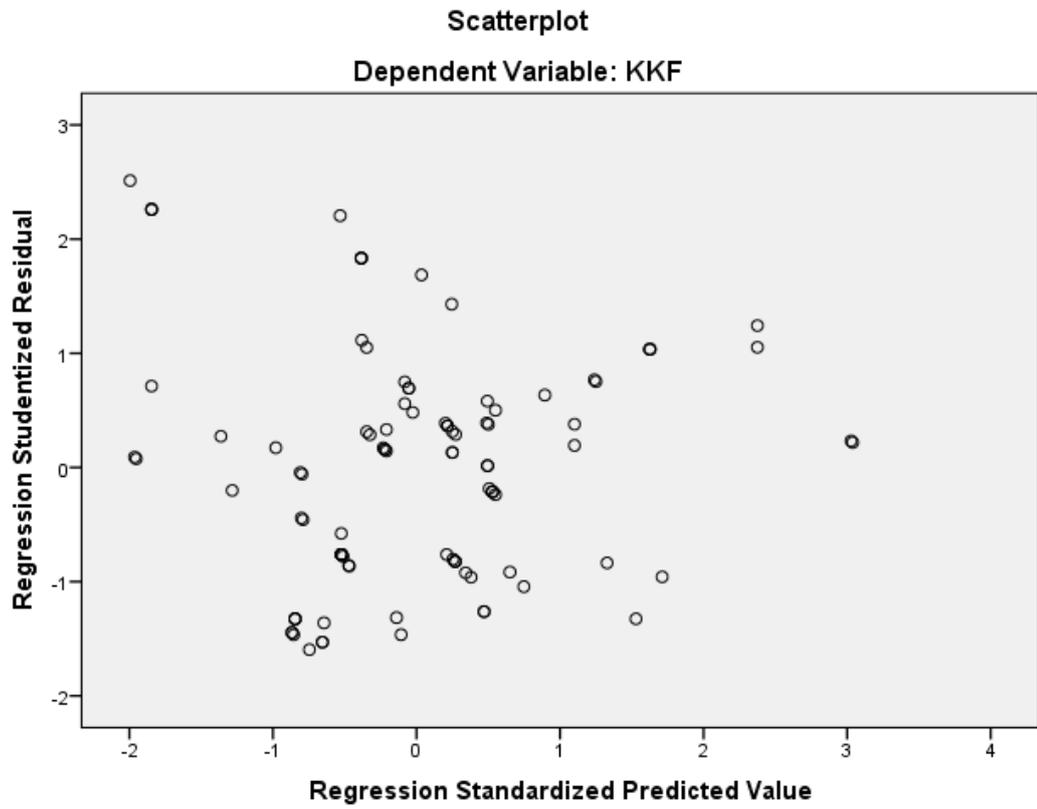
a. Dependent Variable: KKF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.707	4.575		2.340	.021		
	MKF	.045	.038	.091	1.162	.248	.798	1.253
	KF	.127	.066	.176	1.932	.056	.589	1.699
	BOF	.430	.081	.521	5.309	.000	.511	1.958
	KPF	.282	.133	.151	2.125	.036	.967	1.034

a. Dependent Variable: KNF

Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 7 Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4399.440	4	1099.860	36.738	.000 ^b
	Residual	2844.120	95	29.938		
	Total	7243.560	99			

a. Dependent Variable: KKF

b. Predictors: (Constant), KPF, KF, MKF, BOF

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	598.676	4	149.669	27.143	.000 ^b
	Residual	523.834	95	5.514		
	Total	1122.510	99			

a. Dependent Variable: KNF

b. Predictors: (Constant), KPF, KF, MKF, BOF

Lampiran 8 Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.543	10.661		2.490	.015
	MKF	.023	.089	.018	.256	.798
	KF	.903	.153	.495	5.905	.000
	BOF	.740	.189	.353	3.924	.000
	KPF	.075	.309	.016	.242	.809

a. Dependent Variable: KKF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.707	4.575		2.340	.021
	MKF	.045	.038	.091	1.162	.248
	KF	.127	.066	.176	1.932	.056
	BOF	.430	.081	.521	5.309	.000
	KPF	.282	.133	.151	2.125	.036

a. Dependent Variable: KNF



Biodata Penulis

Rahmadhani Nur Fadilla merupakan perempuan kelahiran Probolinggo, 27 Desember 1996. Penulis merupakan anak ke tiga dari pasangan D. Mustariyanto (Alm.) dan Budhi Rahajeng Prasetyaningsih. Pendidikan formal tingkat dasar hingga menengah atas ditempuh penulis di Sekolah Terpadu Taruna Dra.Zulaeha Probolinggo yang kemudian dilanjutkan pendidikan di Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Pada masa perkuliahan, penulis aktif dalam kegiatan ekstra kampus yaitu dengan mengikuti unit kegiatan mahasiswa Paduan Suara Mahasiswa Institut Teknologi Sepuluh Nopember (PSM ITS). Bersama PSM ITS, penulis berhasil meraih berbagai prestasi, diantaranya adalah *2nd Place Folk Song Category*, *2nd Place Youth Choir Category*, dan *3rd Place Mixed Choir Category* pada 70th Llangollen International Musical Eisteddfod di Wales, United Kingdom pada tahun 2017. Serta *1st Place Folk Category*, *1st Place Sacred Music Category*, dan *2nd Place Youth and University Choir Category* pada 3rd Leonardo da Vinci International Choral Festival di Florence, Italia pada tahun 2019. Selain aktif menjadi *singer* dan anggota, penulis juga aktif dalam bidang manajerial, dengan menjadi staff Hubungan Luar pada kabinet Absolute Pitch PSM ITS 2016-2017, dan Bendahara 1 pada kabinet Accelerando PSM ITS 2017-2019. Pada tahun 2018, penulis juga berkesempatan untuk kerja praktik selama satu bulan di Assessment Center Indonesia by Telkom Indonesia. Ketertarikan penulis pada kegiatan yang berhubungan dengan keorganisasian dan peningkatan sumber daya manusia diharapkan dapat mendorong penulis untuk tetap belajar, membantu dan bermanfaat bagi sesama. Penulis dapat dihubungi melalui fadilla.rahmadhani96@gmail.com.