

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA
DI PT REKAYASA INDUSTRI**

SKRIPSI



ULINA CHRISTINA NATALIA

110610016

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2011

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA
DI PT REKAYASA INDUSTRI**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Airlangga Surabaya

Disusun Oleh:

ULINA CHRISTINA NATALIA

110610016

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2011

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa apa yang tertulis dalam skripsi ini adalah benar adanya dan merupakan hasil karya saya sendiri. Segala kutipan karya pihak lain telah saya tulis dengan menyebutkan sumbernya. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiasi maka saya rela gelar keserjanaan saya dicabut.

Surabaya, 21 Januari 2011

Penulis

Ulina Christina Natalia

NIM. 110610016

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui oleh
Dosen Pembimbing Penulisan Skripsi

Samian, S.psi, M.Psi

NIP. 197704042003121002

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan dewan penguji pada hari Jumat, tanggal 28

Januari 2011 dengan susunan Dewan Penguji

Ketua,

Dr. Seger Handoyo.,M.si
NIP. 196702161991031001

Sekretaris,

Anggota,

Berlian Gressy S. S. Psi., M. Psych
NIP. 198009052005012003

Samian S. Psi., M. Psi
NIP. 197704042003121002

HALAMAN MOTTO

**Trust in the Lord with all your heart
and lean not on your own
understanding in all your ways
acknowledge Him, and He will make
your path straight**

(Proverbs 3:5)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan sebuah karya ini kepada:

*Papa dan Mamaku tercinta yang
selalu memberikan dukungan, nasihat,
penghiburan, dan kasih sayang*

UCAPAN TERIMA KASIH

Salam damai sejahtera.

Dengan mengucapkan segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, kasih, kekuatan, pertolongan dan penyertaan-Nya yang menopang penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Hubungan Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja di PT Rekayasa Industri”.

Karya tulis ini dapat terselesaikan dengan bimbingan, bantuan, serta saran dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan hikmat, kekuatan, serta pertolongan di setiap kehidupan penulis.
2. Bapak Dr. Seger Handoyo, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
3. Bapak Samian, S.Psi., M.Psi, selaku Dosen Pembimbing Skripsi selama proses penyusunan skripsi dengan penuh kesabaran telah membantu membimbing penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Suryanto, S.Psi., M.Psi selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan yang dengan penuh kesabaran telah membantu membimbing penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.

5. Ibu Aryani Tri Wrastari, S.Psi., M.Ed selaku Dosen Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang berkenan membagikan ilmu kepada penulis.
6. Bapak DR. Cholichul Hadi, M.Psi.,psi, Mbak Serly Tanoto, S.Psi dan Mbak Dewi Syarifah, S.Psi.,M.psi selaku Dosen Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang berkenan menjadi rater untuk kuisioner persepsi terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini.
7. Papa, Mama, dan Adik tercinta Christoffel David Gultom yang selalu memberikan dukungan moral maupun material sehingga penulis mampu menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.
8. Segenap keluarga besar penulis, Ompung, Amangboru, Namboru, Bapatua, Inangtua, Uda, Inanguda, Tulang, Inangtulang, Kakak-kakak, Abang-abang dan Adik-adik penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan ilmu serta suntikan semangat pada penulis
9. Teman-teman penulis, Levanna, Pipit, Cindy, Putri, Rika, Puspita, Mei, Santi, Dinda, Farida, Zulfa, Selvina, Vivin, yang senantiasa bersedia membantu dan memberikan ilmu serta motivasi kepada penulis.
10. Semua teman-teman di Fakultas Psikologi terutama angkatan 2006 yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Semua mantan teman-teman Asrama Ekanita, Afni, Tita, Kak Ria, dan semua teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu
12. Semua teman-teman kontrakan Gubeng Airlangga IV

13. Semua teman-teman di SK3 PEPSI, Yessy, Dina, Sekar, Ajeng, Dona, dan semua teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu

14. Ibu Ngesti dan Inang Tionar Sitorus serta segenap karyawan PT Rekayasa Industri yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner penulis

Terima kasih untuk teman-teman yang sudah membantu dan tidak bisa disebutkan satu persatu. Penulis sadar bahwa penelitian ini tanpa bantuan dari rekan-rekan tidak mungkin bisa terselesaikan sesuai dengan harapan penulis. Semoga segala bantuan yang telah diberikan bermanfaat bagi kita semua, Amin.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SURAT PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR RUMUS	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Batasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Manfaat Penelitian	12
1.6.1. Manfaat Teoritis	12
1.6.2. Manfaat Praktis	12

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1.	Kepuasan Kerja	13
2.1.1.	Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.1.2.	Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	15
2.1.3.	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	23
2.1.4.	Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	24
2.1.5.	Pengukuran Kepuasan Kerja	28
2.1.3.	Indikasi Kepuasan Kerja	30
2.2.	Budaya Organisasi	30
2.2.1.	Pengertian Budaya	30
2.2.2.	Pengertian Persepsi terhadap Budaya Organisasi.....	31
2.2.3.	Fungsi Budaya Organisasi.....	34
2.2.4.	Dimensi Budaya Organisasi.....	37
2.2.2.	Budaya Kuat Lawan Budaya Lemah	43
2.2.3.	Pengukuran Budaya Organisasi.....	44
2.3.	Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja	45
2.4.	Kerangka Konseptual	48
2.5.	Hipotesis	48
BAB III	METODE PENELITIAN	49
3.1.	Tipe Penelitian	49
3.2.	Identifikasi Variabel Penelitian	50
3.3.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	51
3.4.	Subjek Penelitian	57
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	59
3.6.	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	66
3.6.1.	Validitas Alat Ukur	66
3.6.2.	Reliabilitas Alat Ukur	70
3.7.	Uji Asumsi	78
3.7.1.	Uji Normalitas.....	78
3.7.2.	Uji Linearitas	78
3.7.	Analisis Data	79
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	80
4.1.	Profil PT Rekayasa Industri	80
4.1.1.	Evolusi dan Pengembangan PT Rekayasa Industri	80
4.1.2.	Visi dan Misi PT Rekayasa Industri.....	81
4.1.3.	Dukungan Sumber Daya Manusia.....	82
4.1.4.	Lokasi Penelitian	85
4.1.5.	Gambaran Subyek Penelitian	85
4.2.	Pelaksanaan Penelitian	88
4.2.1.	Persiapan Administrasi	88

4.2.2. Pelaksanaan Penelitian	88
4.2.3. Hambatan dalam Pelaksanaan Penelitian	89
4.3. Hasil Penelitian	89
4.3.1. Analisis Deskriptif	89
4.3.2. Hasil Uji Asumsi	92
4.3.2.1. Uji Normalitas.....	92
4.3.2.2. Uji Linearitas	93
4.3.3. Hasil Uji Hubungan.....	94
4.4. Pembahasan	95
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 99
5.1. Kesimpulan	99
5.2. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	102
 LAMPIRAN	 108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Ijin Penelitian	108
Lampiran 2: Hasil <i>Professional Judgement</i>	110
Lampiran 3: Hasil <i>Back Translation</i> Alat Ukur MSQ	114
Lampiran 4: Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran 5: Data Row Score Subjek pada Penelitian.....	128
Lampiran 6: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	143
Lampiran 7: Hasil Analisis Deskriptif, Uji Asumsi, dan Uji Korelasi	160
Lampiran 8: Data Verbatim.....	163

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Analisis Perbedaan Teori Kepuasan Kerja dari Beberapa Tokoh.....	22
Tabel 2.2. Analisis Perbedaan Teori Budaya Organisasi dari Beberapa Tokoh.....	42
Tabel 3.1 Skala respon untuk pernyataan favorable dan unfavorable.....	62
Tabel 3.2. Blue Print Sebelum Uji Kesahihan untuk Mengukur Variabel Persepsi terhadap Budaya Organisasi	63
Tabel 3.3. Blue Print Sebelum Uji Kesahihan untuk Mengukur Variabel Kepuasan Kerja	66
Tabel 3.4. Komentar <i>Professional Judgement</i> untuk Alat Ukur Persepsi terhadap Budaya Organisasi.....	69
Tabel 3.5. Koefisien Korelasi <i>Test Retest</i> untuk interval Satu Minggu dan Interval Satu Tahun pada Skala MSQ.....	72
Tabel 3.6. Reliabilitas Dimensi-Dimensi dalam Skala Persepsi Terhadap Budaya Organisasi	74
Tabel 3.7. Reliabilitas Skala MSQ	75
Tabel 3.8 <i>Blue Print</i> Skala Persepsi Terhadap Budaya Organisasi Setelah Uji Kesahihan.....	76
Tabel 3.9. <i>Blue Print</i> Skala Kepuasan Kerja Setelah Uji Kesahihan.....	77
Tabel 3.10 Pedoman Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi.....	79
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	86
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir.....	87
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja	87
Tabel 4.5. <i>Descriptive Statistics</i>	89
Tabel 4.6. Kategorisasi Subjek pada Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi.....	91
Tabel 4.7. Kategorisasi Subjek pada Skala Kepuasan Kerja.....	91
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Variabel Persepsi terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	92
Tabel 4.9. Hasil <i>Test for Linearity</i>	93
Tabel 4.10 Pengujian Korelasi Spearman Rank Variabel Persepsi terhadap Budaya Organisasi.....	94

DAFTAR RUMUS

Rumus 3.1. Rumus Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach	73
Rumus 3.2. Rumus Koefisien Reliabilitas Formula Mosier	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Dampak Budaya Organisasi pada Kinerja dan Kepuasan Kerja	47
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual	48
Gambar 3.1. Model Hubungan Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	50

ABSTRAK

Ulina Christina Natalia Gultom, 110610016, Hubungan antara Persepsi Terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja di PT Rekayasa Industri, *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya, 2011.
xviii + 107 halaman, 8 lampiran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja di PT Rekayasa Industri. Penelitian dilakukan pada karyawan PT Rekayasa Industri, Jakarta dengan jumlah subjek penelitian sebanyak 170 orang. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Alat pengumpul data berupa kuesioner persepsi terhadap budaya organisasi yang terdiri dari 26 butir dan disusun oleh penulis dan kuesioner MSQ yang terdiri dari 20 butir yang diadaptasi dari Weiss, Dawis, England, dan Lofquist.

Validitas alat ukur yang digunakan adalah validitas isi melalui professional judgement dari dosen fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya dan melalui uji reliabilitas tiap item. Reliabilitas alat ukur skala persepsi terhadap budaya organisasi sebesar 0,940 sedangkan reliabilitas alat ukur skala kepuasan kerja sebesar 0,894.

Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi Spearman-Rank, dengan bantuan program statistik SPSS versi 16.0. Dari hasil analisis data penelitian diperoleh nilai signifikansi antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja di PT Rekayasa Industri sebesar 0,407. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang signifikan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja di PT Rekayasa Industri.

Kata kunci: *budaya organisasi, persepsi terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja, MSQ, Theory of Work Adjustment*
Daftar Pustaka, 49 (1967– 2009)

ABSTRACT

Ulina Christina Natalia, 110610016, Correlation of Perception of Organizational Culture and Employee Satisfaction in PT Rekayasa Industri, *Thesis*, Psychology Faculty of Airlangga University Surabaya, 2011.
xviii + 106 pages, 8 attachments.

This research is aimed to obtain information whether there is correlation of perception of organizational culture and employee satisfaction. Research was conducted to employee of PT Rekayasa Industri, Jakarta with amount to 170 participants. This research is quantitative. Data was collected by perception of organizational culture questionnaire which have 26 items made by the writer and MSQ questionnaire which have each 20 items adapted by Weiss, Dawis, England, and Lofquist.

The instrument validity was obtained through professional judgement of lecturers in Psychology Faculty of Airlangga University Surabaya and reliability analysis of each item. The value of reliability in perception of organizational culture scale is 0,940 whereas the value of reliability in employee satisfaction scale is 0,894.

Data analysis was carried out by correlational statistic technique Spearman-Rank, with the help of statistic program SPSS version 16.0. It was obtained from the result of research data analysis that the significant value of perception of organizational culture and employee satisfaction amount to 0,407. It shows that there is no significant correlation of perception of organizational culture and employee satisfaction in PT Rekayasa Industri

Key word: *organizational culture, perception of organizational culture, employee satisfaction, MSQ, Theory of Work Adjustment*
Table of Contents, 49 (1967– 2009)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Selama beberapa dekade ini, dunia sedang menghadapi globalisasi. Globalisasi menciptakan iklim kompetisi di segala bidang sehingga memaksa semua perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi ini memacu tiap-tiap perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya. Sebuah organisasi untuk mampu bertahan di dalam industri harus memiliki kompetensi agar memiliki daya saing. Persaingan ketat yang terjadi juga telah terbukti mengeliminasi banyak perusahaan yang tidak dapat bertahan menghadapi perubahan.

Bukti menunjukkan adanya persaingan ketat hingga mengeliminasi perusahaan-perusahaan besar di Amerika. Pada tahun 1959 Majalah *Fortune* meranking *General Motors* sebagai perusahaan manufaktur yang paling kuat dan paling besar di Amerika Serikat. Lima puluh tahun kemudian perusahaan itu mengalami kebangkrutan (O'Reilly,dkk, 2009:3-4, Daft, 2004:6-7)

Ada banyak faktor yang menyebabkan perusahaan-perusahaan besar seperti *General Motors* mengalami kejatuhan. Salah satunya adalah diakibatkan oleh kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja yang rendah adalah salah satu gejala dari rusaknya kondisi dalam suatu. Gejala itu bersembunyi di belakang pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir, dan pergantian pegawai. Kerugian yang ditimbulkan oleh ketidakpuasan kerja nampak pada kasus kejatuhan *General*

Motors Corporation. Perusahaan tersebut dalam *Organizational Behavior* (Davis & Newstrom, 1990:105) melaporkan laju kemangkirannya dimana para pegawai tidak bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan, kurang lebih lima persen. Ini berarti 25.000 pegawai yang mangkir setiap hari, dan 50 juta jam yang hilang percuma setiap tahun. Jumlah kerugian yang dialami perusahaan ini setiap tahun adalah \$1 juta.

General Motors Corporation mengalami kejatuhan karena masalah-masalah terhadap sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor penentu dalam suatu organisasi. Organisasi dengan berbagai bentuk serta tujuan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor utama dalam semua kegiatan organisasi sehingga masalah yang terjadi pada sumber daya manusia dapat mempengaruhi perusahaan.

Masalah-masalah yang sering dihadapi karyawan antara lain ketidakpuasan kerja dan motivasi kerja. Kedua faktor itu berhubungan antara lain dengan budaya organisasi, manajemen kompensasi, manajemen karir, dan intensitas hubungan vertikal dan horisontal. Dengan demikian masalah yang dihadapi karyawan disini lebih ditekankan pada faktor penyebab eksternal dirinya. Artinya kalau faktor-faktor eksternal tadi tidak diperbaiki maka kepuasan kerja dan motivasi kerja akan rendah dan dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Sementara itu karyawan bermasalah dapat diindikasikan antara lain dengan sifat atau perilaku malas, komitmen yang rendah, kurang disiplin, sering bolos kerja, egoistis dalam bekerjasama, dan perilaku mangkir lainnya. Ciri

bekerja dan kinerja dari karyawan yang bermasalah adalah kurang maksimal, asal-asalan, dan kurang toleran dengan lingkungan. Perilaku tersebut berkaitan dengan faktor internal. Faktor internal karyawan meliputi faktor-faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap, dan keterampilan. Namun demikian lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal dapat mendorong terjadinya perilaku negatif dari karyawan seperti itu.

Baik masalah karyawan dan karyawan bermasalah akan dapat menimbulkan masalah perusahaan yang kronis dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Masalah-masalah tersebut dapat membuat perusahaan harus menanggung beban karena produktivitas menurun akibat potensi karyawan yang rendah. Begitu juga kalau perusahaan harus menghentikan program produksinya karena banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Selain itu bisa menimbulkan kegagalan pendistribusian barang ke pasar dan ketidakpuasan konsumen dan pelanggan.

Untuk meminimalisir masalah, perusahaan hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karena dapat dikaitkan dengan hasil positif. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif (Davis & Newstrom, 1990:105). Beberapa penelitian mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa perasaan berpengaruh terhadap kinerja (Staw & Barsade, 1993:304-331) karena kontak emosi dan mood mempengaruhi proses bekerja dalam kelompok (Barsade, 2002:644-675; Kelly & Barsade, 2001:99-130) sebagai perasaan implisit yang

mempengaruhi kognisi, motivasi, dan perilaku mereka (Barsade, dkk., 2009:139). Perasaan juga berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, tingkat turnover/absensi, perilaku prososial, serta kreativitas (Barsade & Gibson, 2007). Perasaan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan (Larsed & Diener, 1987 dalam Barsade & Gibson, 2007:39). Kognisi dan afek dapat membantu kita memahami dasar dari kepuasan kerja (Anderson, dkk., 2001:26)

Konsep kepuasan kerja adalah pembahasan besar dalam psikologi industri organisasi. Locke (1976 dalam Anderson, dkk, 2001) mengestimasi bahwa 3300 studi mengenai kepuasan kerja telah dilakukan sejak 1973. Dalam *Handbook of Industrial, Work & Organizational* ditemukan menggunakan *PsycINFO database*, 7856 referensi studi mengenai kepuasan kerja yang diterbitkan sejak 1973, hal tersebut membuat kepuasan kerja sebagai studi yang cukup luas di antara semua topik psikologi industri dan organisasi (Anderson, dkk, 2001:26)

Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai fungsi dari kesesuaian antara sistem *reinforcer* lingkungan kerja dan kebutuhan individu, dimana kemampuan individu sesuai dengan kemampuan yang dituntut lingkungan kerja. Menurut Locke (1969:10), kepuasan kerja adalah "*pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values*" yang berarti bentuk emosi menyenangkan sebagai hasil dari penilaian/pengharapan atas suatu pekerjaan sebagai pencapaian atau fasilitasi *achievement* akan suatu nilai-nilai kerja. Sementara Kovach (dalam Yuwono, 2005:118) menyatakan bahwa kepuasan mempunyai arti sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai

akibat telah sesuai nilai-nilai diri dengan pekerjaan bahkan telah diaplikasikan dengan baik.

Ketika karyawan senang dengan pekerjaannya dan puas terhadap perusahaan, mereka cenderung termotivasi untuk bekerja lebih baik dan setia kepada perusahaan. Dengan demikian, perlu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Penelitian kepuasan kerja dapat memungkinkan manajemen perusahaan mengetahui apa yang terjadi. Sehingga mereka dapat meminimalkan perilaku karyawan yang merugikan dan pihak manajemen akan mampu menyikapi kondisi karyawan secara benar agar stabilitas perusahaan pun dapat terjaga.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi penting bagi perusahaan, namun data menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja seperti yang terjadi di Indonesia. Majalah Human Capital Nomer 10 Tahun 2005 menunjukkan hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumber daya manusia terkemuka Watson Wyatt dengan tema WorkIndonesia 2004/2005. Survei ini dilakukan di 11 negara, meliputi 515 perusahaan, dan 115.000 responden aktual (Portal HR:2005). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Indonesia rendah tingkat kepuasannya terhadap kompensasi yang mereka terima dari perusahaan (51%).

Bila disandingkan dengan temuan Hay Group untuk lingkup global dan Asia Pasifik dinyatakan bahwa indeks karyawan Indonesia rata-rata mencapai 58%. Ini berada di atas Asia Pasifik berkisar 55%, tapi di bawah rata-rata nilai global yaitu sebesar 65%. Indeks kepuasan kerja karyawan Indonesia sebesar 57%

(<http://swa.co.id/2007/03/sebuah-laporan-dari-karyawan/>). Selain survey Watson Wyatt dan Hay Group, Mal Ciputra mencoba melakukan sendiri *Employee Satisfaction Survey* (ESS) yang dimulai sejak akhir 2004. Hasil survey akhir 2004 dari segi kompensasi, hanya 35% karyawan yang merasa puas (Portal HR:2005)

Data-data penelitian *Watson Wyatt dan Hay Group, Employee Satisfaction Survey* (ESS) yang dilakukan Mal Ciputra diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan di Indonesia masih rendah. Hal tersebut, menunjukkan adanya masalah dalam kepuasan karyawan di Indonesia. Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. (Baron & Byrne, 1994). Pada faktor organisasi, salah satu diantaranya adalah budaya organisasi. Hasil penelitian Bullent Aydin dan Adnan Ceylan (2009:5-7) dalam *A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership* diterapkan pada 578 karyawan dari industri terkait menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki korelasi positif dengan budaya organisasi. Organisasi yang efektif harus memiliki budaya yang mendorong kepuasan karyawan (Bhatti & Qureshi, 2007 dalam Bullet Aydin & Adnan Ceylan, 2009:159).

Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Robbins (1996) menyatakan bahwa "Persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan

kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka.” Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Seperti kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab (Robbins & Judge, 2008).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mendapat banyak perhatian dalam literatur perilaku atau teori organisasi (misalnya, Schein, 2004; Daft, 2004; Robbin, 1996) karena memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat *organizational outcomes*. Karyawan diharapkan menginternalisasi budaya organisasi sebagai penyamaan antara nilai dan prinsip individu dan organisasi (O’reilly, dkk., 1991). Nilai individu dinyatakan sebagai cara individu berperilaku dan nilai organisasi dinyatakan sebagai cara organisasi mengharapkan anggotanya berperilaku (Schein, 2004) sehingga dapat mencapai efektivitas organisasi. Budaya dengan serangkaian karakteristiknya dapat berindikasi kepada pembentukan budaya organisasi yang kuat (*strong culture*), agar mampu menciptakan kepuasan karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi efektifitas organisasi (Robbins, 1994:55). Budaya organisasi juga memberikan pedoman kepada karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan

atasannya. Sehingga budaya organisasi membuat karyawan memiliki kejelasan peran.

Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan karyawan menurut Robbins dijelaskan dalam suatu gambaran dimana para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. (Robbins, 1996:307-308). Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat menyebabkan perbedaan pemaknaan terhadap objek dilingkungan organisasinya sehingga jika persepsinya terhadap karakteristik budaya organisasinya tidak mendukung dapat menyebabkan kepuasan kerja yang rendah.

Berdasarkan uraian di atas banyak laporan yang telah menunjukkan adanya hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan karyawan. Peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kepuasan karyawan karena konsep ini mempunyai peran utama dalam banyak teori serta model sikap dan perilaku individu. Selain itu, penelitian kepuasan kerja juga memiliki aplikasi praktis untuk memperkaya kehidupan individu dan efektivitas organisasi, berangkat dari hal tersebut maka peneliti berinisiatif untuk meneliti apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Tingkat kompetisi yang tinggi ini memacu tiap-tiap perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya, Dengan demikian maka perusahaan dapat terus berjalan dan bertahan. Perusahaan dapat bersaing dengan keunggulan yang dimilikinya. Keunggulan yang dimiliki perusahaan bisa berasal dari faktor produksi perusahaan yaitu material, mesin, sumber daya manusia, modal dan lain-lain. Maka perusahaan harus memperhatikan salah satu faktor yang sangat menunjang kegiatan operasi perusahaan yaitu sumber daya manusia. Salah satu cara meningkatkan sumberdaya adalah meningkatkan kepuasan kerjanya yang bisa dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Kepuasan karyawan ini sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan karena antara perusahaan dan karyawan harus secara bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan mampu mencapai produktifitas yang tinggi.

Karyawan yang tidak puas dengan organisasi akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Dampaknya akan merugikan organisasi seperti: produktifitas kerja rendah, pemogokan, keterlambatan, disiplin kerja yang rendah, *turnover* yang merugikan perusahaan karena perlu mengeluarkan biaya untuk melakukan seleksi dan rekrutmen lagi sehingga lambat laun membuat organisasi rapuh dan tereliminasi seperti fakta-fakta yang sudah dijelaskan sebelumnya

Kepuasan karyawan di Indonesia masih rendah dalam hal kompensasi,penyelia, dan keadilan atasan dalam melakukan kebijakan. Hal tersebut, menunjukkan adanya masalah dalam kepuasan karyawan di Indonesia.

Ada banyak faktor yang mungkin menjadi penyebabnya. Diantaranya adalah persepsi budaya organisasi yang lemah.

Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. (Robbins, 1996:702). Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat menyebabkan perbedaan pemaknaan terhadap objek dilingkungan organisasinya sehingga jika persepsinya terhadap karakteristik budaya organisasinya tidak mendukung dapat menyebabkan kepuasan kerja yang rendah.

1.3. Batasan Masalah

Masalah penelitian perlu dibatasi agar penelitian lebih terfokus dan dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan efektif. Pembatasan masalah penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Pembahasan mengenai kepuasan kerja sangat luas, untuk membatasi dan menyatukan pemahaman mengenai variabel ini, peneliti membatasi pengertian kepuasan kerja seperti yang dinyatakan oleh Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) yaitu sebagai fungsi dari kesesuaian antara sistem *reinforcer* lingkungan kerja dan kebutuhan individu, dimana kemampuan individu sesuai dengan kemampuan yang dituntut lingkungan kerja. Kepuasan mewakili penilaian pekerja pada sejauhmana lingkungan kerja memenuhi tuntutan/kebutuhannya

2. Persepsi terhadap Budaya Organisasi juga bersifat sangat luas, dalam penelitian ini peneliti membatasi pengertian budaya organisasi menurut Robbins (1996:289) yang mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Dalam hal ini adalah pedoman kepada karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Seperti kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab (Robbins & Judge, 2008)

1.4. Rumusan Masalah

Pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian adalah, “Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Rekayasa Industri?”

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan pada PT. Rekayasa Industri.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1.6.1.1 Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan

1.6.1.2. Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

1.6.2 Manfaat Praktis:

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen PT Rekayasa Industri, bagaimana membangun budaya organisasi yang kuat dan dipersepsikan sesuai oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan mencapai keefektifan organisasi dan meningkatkan daya saing perusahaan pada iklim yang kompetitif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah konsep besar dalam pembahasan psikologi industri organisasi. Sejak publikasi dari dua studi yang paling berpengaruh oleh Staw dan kolega, kepuasan kerja menjadi topik penelitian yang paling penting (Judge & Bono, 2001:84). Locke (1976 dalam Anderson, dkk., 2001) mengestimasi bahwa 3300 studi mengenai kepuasan kerja telah dilakukan sejak 1973. Dalam *Handbook of Industrial, Work & Organizational* ditemukan menggunakan *PsycINFO database*, 7856 referensi studi mengenai kepuasan kerja yang diterbitkan sejak 1973, hal tersebut membuat kepuasan kerja sebagai studi yang cukup luas di antara semua topik psikologi industri dan organisasi (Anderson, dkk., 2001:26).

Kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup menarik dan penting karena manfaatnya memang sangat besar, baik untuk kepentingan individu, industri maupun masyarakat. Bagi individu, penelitian mengenai kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan bagi kehidupan mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Bagi masyarakat tentu akan dapat

menikmati hasil maksimal dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan (As'ad, 2004:102).

Ada banyak pengertian tentang kepuasan kerja. Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai fungsi dari kesesuaian antara sistem *reinforcer* lingkungan kerja dan kebutuhan individu, dimana kemampuan individu sesuai dengan kemampuan yang dituntut lingkungan kerja. Kepuasan karyawan juga didefinisikan sebagai kombinasi reaksi afektif dengan persepsi yang berbeda dari apa yang dia ingin terima dibandingkan dengan apa yang dia benar-benar terima (Cranny, Smith, & Stone, 1992 dalam Bullent Aydin, 2009:2).

Locke (1969:10) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

“the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values”

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berarti bentuk emosi menyenangkan sebagai hasil dari penilaian/pengharapan atas suatu pekerjaan sebagai pencapaian atau fasilitasi achievement akan suatu nilai-nilai kerja.

Sementara Kovach (dalam Yuwono, dkk., 2005:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih dikenal sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuainya nilai-nilai diri dengan pekerjaan bahkan telah diaplikasikan dengan baik. Spector (dalam Yuwono, dkk., 2005:118) menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai perasaan umum tentang pekerjaan atau juga sebagai hubungan konstelasi dari sikap tentang berbagai aspek pekerjaan.

Menurut Robbins (2001:139) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Newstrom & Davis, 1993:195). Wexley & Yuxl (1977 dalam As'ad, 2004:104) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "*is the way an employee feels about his her job*", ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaannya". Sementara Vroom (1964 dalam As'ad, 2004:104) mengatakan kepuasan kerja sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif.

Dari beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja diatas, dalam penelitian ini, penulis menggunakan pengertian kepuasan kerja yang didefinisikan oleh Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) yaitu sebagai fungsi dari kesesuaian antara sistem *reinforcer* lingkungan kerja dan kebutuhan individu, dimana kemampuan individu sesuai dengan kemampuan yang dituntut lingkungan kerja.

2.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Rene Dawis, Lofquist Lloyd H (1981) dalam *Job Satisfaction and Work Adjusment Implications for Vocational Education* menyinggung beberapa teori kepuasan kerja diantaranya adalah:

1. Two Factor Theory (Herzberg dalam As'ad:2004)

Prinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu adalah dua hal yang berbeda (Herzberg dalam As'ad, 2004:109). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Berdasarkan atas hasil

penelitian beliau, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility, dan advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : *company policy dan administration, supervision technical, salary, interpersonal, relations, working conditions, job security dan status* (Wexley & Jukl dalam As'ad, 2004:108). Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Konsep dasar yang diletakkan tentang pemisahan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja didukung oleh banyak ahli. Dapat digunakan kalau orang ingin mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja disuatu tempat maka teori dua faktor merupakan pilihan yang lebih tepat (Herbert dalam As'ad, 2004:111). Namun, peneliti tidak menggunakan teori ini sebagai dasar teori kepuasan kerja, karena budaya organisasi menurut teori ini termasuk faktor ketidakpuasan kerja sehingga tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

2. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar (As'ad, 2004:105). Tidak banyak literatur yang menyebutkan kelemahan dari teori ini, namun karena teori ini tidak menghasilkan atau mendasari suatu instrumen, maka peneliti tidak menggunakannya sebagai dasar teori.

3. Teori Keseimbangan (*Equity*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Adapun kelemahan dari teori ini ialah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya berapa upah/gaji yang diinginkan). Selain itu tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi (misalnya upah) dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Locke, 1969 dalam As'ad, 2004:107)

4. *Theory of Work Adjustment*

Formulasi pertama dari *Theory of Work Adjustment* dipublikasikan pada bulan Januari tahun 1964 sebagai Monograph XV dari Studi Minnesota pada Vocational Rehabilitation (Dawis, England, Lofquist, 1964, dalam Dawis, dkk., 1968:1). Teori ini menyediakan *conceptual framework* dari program penelitian selanjutnya dalam *Work Adjustment Project*. Sejak publikasi teori ini pada tahun 1964, peningkatan besar telah terjadi dalam mengembangkan instrumen untuk pengukuran variabel-variabel dalam teori dan pengujian preposisi.

Theory of Work Adjustment berikutnya didasarkan pada konsep kesesuaian antara individu dengan lingkungan. Kesesuaian antara individu dengan lingkungan menunjukkan kondisi yang dapat dideskripsikan sebagai hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungan, kecocokan antara individu dengan lingkungan dan lingkungan dengan individu, hubungan timbal balik dan saling melengkapi antara individu dengan lingkungannya.

Individu membawa ke dalam hubungan ini kebutuhan/tuntutan terhadap lingkungan; demikian juga lingkungan memiliki kebutuhan atau tuntutan terhadap individu. Untuk bertahan hidup, contohnya dalam lingkungan, individu harus mencapai suatu tingkatan dari kesesuaian. Ini adalah asumsi dasar dari *Theory of Work Adjustment* dimana setiap individu berusaha untuk mencari dan memperoleh kesesuaian dengan lingkungannya. Pencapaian dan

perolehan kesesuaian dengan lingkungan adalah motivasi dasar dari perilaku manusia (Dawis, dkk, 1968:3)

Dari konsep dasar korespondensi dan masa kerja, memungkinkan untuk membangun konsep mengenai *satisfactoriness* dan *satisfaction*. Jika individu memiliki masa jabatan yang substansial, dapat disimpulkan bahwa ia telah memenuhi tuntutan lingkungan pekerjaan dan lingkungan kerja telah memenuhi tuntutanannya. Jika individu memenuhi tuntutan lingkungan kerja, ia didefinisikan sebagai *satisfactory worker*. Jika lingkungan kerja memenuhi kebutuhan dari individu, ia disebut *satisfied worker*. *Satisfactoriness* dan *satisfaction* mengindikasikan kesesuaian antara individu dengan lingkungan kerjanya. *Satisfactoriness* dan *satisfaction* adalah indikator yang paling dasar dari tingkat kesuksesan yang telah dicapai individu dalam memperoleh kesesuaian antara dirinya dengan lingkungan kerja. *Satisfactoriness* adalah indikator eksternal dari kesesuaian, misalnya itu berasal atau diperoleh dari sumbernya bukan penilaian individu pekerja sendiri akan pencapaian tuntutan atau kebutuhan dari lingkungan kerja. *Satisfaction* merupakan indikator internal dari korespondensi/penyesuaian, misalnya, itu merepresentasikan penilaian pekerja mengenai sejauhmana lingkungan kerja memenuhi tuntutan/kebutuhannya (Dawis, dkk., 1968:5).

Dawis dan Lofquist (1981:10-11) mengemukakan implikasi dari *Theory of Work Adjustment*, beberapa hipotesis serta implikasi mengenai kepuasan kerja. Hipotesis dan implikasi ini dinyatakan dengan:

1. Kepuasan kerja dapat diprediksikan dari kesesuaian antara sistem reinforcer lingkungan kerja dan kebutuhan individu. Prediksi ini akan lebih akurat jika pekerja puas atau kompeten.
2. Ketika level kebutuhan dan kepuasan kelompok pekerja dalam suatu pekerjaan tertentu diketahui, sangat mungkin untuk menyimpulkan reinforcer yang efektif dan pola *reinforcer* di lingkungan kerja tersebut.
3. Ketika pola *reinforcer* dari lingkungan kerja dan level kepuasan yang diperlihatkan pekerja di tiap lingkungan telah diketahui, ini memungkinkan untuk menyimpulkan atau menduga kebutuhan dan nilai dari pekerja-pekerja ini.
4. Pengetahuan akan kepuasan kerja akan meningkatkan prediksi *satisfactoriness* (kinerja, produktivitas) pekerja dari kesesuaian antara *skill* pekerja (*abilities*) dan *work skill requirement* (*requirement*)
5. Kemungkinan dimana pekerja akan tetap tinggal pada pekerjaannya dapat diprediksi dari kepuasan kerja. Prediksi ini dapat diperbaiki dengan informasi mengenai karakteristik tipe kepribadian dari pekerja dan karakteristik tipe lingkungan kerja.

Penelitian mengenai *Theory of Work Adjustment* telah menghasilkan 20 komponen yang disusun menjadi suatu instrumen yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. 20 komponen ini dapat diukur sebagai kebutuhan *work-relevant* dari individu dan *individual-relevant need reinforcers* di lingkungan kerja. 20 komponen *need-reinforcer* ini juga dapat meliputi *ability utilization, achievement, activity, advancement, authority,*

company, compensation, co-workers, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, social service, social status, supervision (HR), supervision (technical), variety, working condition (Dawis dan Lofquist, 1981:14-15)

Singkatnya, jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Jika lingkungan kerja memenuhi kebutuhan individu atau individu memenuhi kebutuhan lingkungan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas. Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi.

Tabel 2.1 Analisis Perbedaan Teori Kepuasan Kerja dari Beberapa Tokoh

Aspek pembeda	Inti gagasan	Kelebihan	Kelemahan
<i>Two Factor Theory</i>	Prinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu adalah dua hal yang berbeda	<ul style="list-style-type: none"> • Teori ini didukung oleh banyak ahli. • Dapat digunakan kalau orang ingin mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan 	<ul style="list-style-type: none"> • budaya organisasi menurut teori ini termasuk faktor ketidakpuasan kerja sehingga tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.
<i>Discrepancy Theory</i>	Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya atau yang menjadi harapannya	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan gambaran instan mengenai kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • teori ini tidak menghasilkan atau mendasari suatu instrumen,
<i>Equity Theory</i>	Seseorang akan puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak digunakan diberbagai penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh <i>individual differences</i> (misalnya saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya berapa upah/gaji yang diinginkan).
<i>Theory of Work Adjusment</i>	Jika lingkungan kerja memenuhi kebutuhan individu atau individu memenuhi kebutuhan lingkungan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sistem bagaimana orang berhubungan dengan pekerjaannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan teori yang rumit

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *Theory of Work Adjustment* sebagai dasar teori karena menurut *Theory of Work Adjustment*, karakteristik yang paling penting dalam memprediksikan kepuasan individu adalah *needs* dan *values* (misalnya dalam memilih *reinforcers*) dan karakteristik tipe kepribadian (khususnya fleksibilitas, keaktifan, dan reaktivitas). *Needs* dan *values* akan menentukan ekspektasi (permintaan atau tuntutan) dari pekerjaan yang ideal dan *training environments* (Dawis & Lofquist, 1981:16) sehingga penulis memandang dengan teori ini penulis dapat menjelaskan hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Selain itu kelebihan teori ini adalah menyediakan sistem untuk berpikir mengenai bagaimana orang berhubungan dengan pekerjaannya. *Theory of Work Adjustment* menghasilkan instrumen pengukuran kepuasan kerja yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), oleh karena itu, bila peneliti ingin menggunakan MSQ yang telah terstandarisasi dan memiliki validitas serta reliabilitas yang tinggi, peneliti harus menggunakan *Theory of Work Adjustment* sebagai dasar teori.

2.1.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Internal Satisfaction*

yaitu berhubungan dengan faktor-faktor yang mendorong karyawan yang berasal dari dalam dirinya sendiri:

2. *External Satisfaction*

yaitu berhubungan dengan faktor-faktor yang mendorong karyawan yang berasal dari luar selain dirinya sendiri

3. *General Satisfaction*

yaitu berhubungan dengan keseluruhan faktor yang secara umum mendorong karyawan baik berasal dari dalam maupun luar dirinya.

2.1.4 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Dawis,dkk (1968) mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja yang terbagi ke dalam tiga faktor kepuasan kerja yaitu:

a. *Internal Satisfaction*

Aspek-aspek dalam *internal satisfaction* meliputi:

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| 1. <i>Activity</i> | 7. <i>Social Service</i> |
| 2. <i>Independence</i> | 8. <i>Authority</i> |
| 3. <i>Variety</i> | 9. <i>Ability Utilization</i> |
| 4. <i>Social Status</i> | 10. <i>Responsibility</i> |
| 5. <i>Moral values</i> | 11. <i>Creativity</i> |

- 6. *Security* 12. *Achievement*
- b. *External Satisfaction*

Aspek-aspek dalam *external satisfaction* meliputi:

- 1. *Supervision-Technical*
- 2. *Supervision-Human Relations*
- 3. *Company Policies and Practices*
- 4. *Advancement*
- 5. *Compensation*
- 6. *Recognition*
- c. *General Satisfaction*

Aspek-aspek dalam *general satisfaction* meliputi:

- 1. *Activity*
Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesediaan karyawan untuk selalu terlibat dalam pekerjaan (sibuk)
- 2. *Independence*
Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan menyelesaikan pekerjaannya sendiri.
- 3. *Variety*
Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan mengerjakan sesuatu yang berbeda.
- 4. *Social Status*
Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan untuk diakui dalam komunitas.

5. *Supervision-Technical*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemampuan pimpinan untuk menangani permasalahan pekerjaan yang timbul.

6. *Supervision-Human Relations*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui rasa puas karyawan terhadap pimpinannya.

7. *Security*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui keamanan yang diterima dari pekerjaan.

8. *Social Service*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan untuk membantu karyawan lain.

9. *Authority*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berhubungan langsung dengan karyawan lain.

10. *Ability Utilization*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuannya

11. *Company Policies and Practices*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui rasa puas yang dimiliki karyawan terhadap kebijakan perusahaan

12. *Advancement*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan berkembang (promosi).

13. *Compensation*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui upah atau gaji yang diterima.

14. *Responsibility*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kebebasan yang diterima karyawan untuk menggunakan keputusannya sendiri

15. *Creativity*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan karyawan untuk menggunakan metode kerjanya.

16. *Moral values*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui pekerjaan yang tidak bertentangan dengan kata batin karyawan.

17. *Working Condition*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui seluruh aspek dalam lingkungan kerja yang dihadapi.

18. *Co-workers*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui hubungannya dengan karyawan lain.

19. *Recognition*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui pujian yang diterima ketika pekerjaan telah diselesaikan.

20. *Achievement*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui perasaan berhasil ketika karyawan tersebut melakukan pekerjaan.

2.1.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistiknya maupun pengumpul datanya, dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka-angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah faset (aspek) kerja. Metode angka-nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti misalnya, "Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?" Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1 dan 5 yang berpadanan dengan jawaban dari "Sangat Dipuaskan" sampai "Sangat tidak puas." Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan (Robbins, 2011:115).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). *Minnesota Satisfaction Questionnaire* dikembangkan oleh

Weiss, Dawis, England, dan Lofquist terdiri dari 100 item yang dirancang untuk mengukur *satisfaction* (kepuasan) dengan 20 aspek lingkungan kerja (yang disebut *reinforcers*) yang sesuai dengan 20 kebutuhan psikologis. Setiap item digolongkan dengan tipe skala Likert berkisar dari tidak puas hingga sangat puas. Reliabilitas dan validitas dari alat ukur MSQ sudah tersedia. Validitas MSQ juga ditentukan oleh studi perbedaan pada kelompok kerja dan studi hubungan antara *satisfaction* dan *satisfactoriness* sebagaimana dijelaskan pada *Theory of Work Adjustment*. MSQ mengukur aspek-aspek seperti *ability utilization, achievement, activity, advancement, authority, company, compensation, co-workers, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, social service, social status, supervision (HR), supervision (technical), variety, dan working condition*. Skala MSQ menggunakan skala ordinal, yaitu skala yang terdiri dari sejumlah angka-angka yang ditandai untuk mengindikasikan hubungan atas sejumlah karakter yang dinyatakan dan skala ini dapat menentukan apakah suatu keadaan mempunyai karakter lebih atau kurang dari suatu keadaan yang lain. Penggunaan instrumen MSQ ini memiliki kelebihan diantaranya adalah MSQ merupakan alat ukur yang sudah terbukti reliabel, mengukur kepuasan kerja dengan valid, mudah digunakan, mudah dipahami, dapat digunakan disemua organisasi, dapat diaplikasikan untuk manajer, *supervisor*, dan karyawan (Human Resources:2010)

2.1.6 Indikasi Kepuasan Kerja Menurun

Mengutip pendapat tersebut As'ad (2004) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mengacu pada pendapat As'ad (2004) dan Nimran (1999) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, *turn over* meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakannya meskipun sebagian besar tidak disadari (Newstrom & Davis, 1993:47). Kilman, Saxton, & Serpa (1986 dalam Nimran, 1999:134) mengartikan budaya sebagai

”the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together.”

Kalimat diatas bermakna sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.

Narayan dan Nath (1993, dalam Widhiasty, 2003:16) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis budaya yaitu:

1. Budaya (*Culture*)

Budaya mengarah kepada kebersamaan pengertian diantara individu-individu di dalam suatu perusahaan

2. Budaya bisnis (*Business Culture*)

Budaya bisnis terdiri atas peraturan-peraturan efektif mengenai perilaku profesional, batasan-batasan antara persaingan dan perilaku-perilaku buruk, dan tanda-tanda dalam membuat kesepakatan bisnis.

3. Budaya organisasi atau perusahaan (*Organizational or Corporate Culture*)

Budaya organisasi atau perusahaan mengarah kepada perilaku-perilaku yang diijinkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Di samping tiga jenis yang dikemukakan diatas, menurut Hofstede seperti dikutip oleh Supomo dan Indriantoro (1998 dalam Widhiasty, 2003:16) mengungkapkan bahwa budaya dapat diklasifikasikan menurut daerah, *gender*, nasional, generasi, kelas sosial, dan organisasi atau perusahaan.

2.2.2 Pengertian Persepsi terhadap Budaya Organisasi.

Fenomena budaya perusahaan marak diperbincangkan oleh para ahli sekitar tahun 1980-an. Awal mula pembahasan budaya perusahaan setelah munculnya tulisan Andrew Pettigrew yang berjudul “*On studying organizational culture*” yang dimuat *Administrative Science Quartely* pada tahun 1979 (Sobirin, 1997 dalam Jauhari, 2006:4). Tulisan Andrew Pettigrew membawa perubahan

paradigma dalam memandang organisasi tidak hanya dari aspek formalnya saja namun terdapat aspek informal yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan

Budaya terkenal sebagai konsep yang sulit untuk dirumuskan. Robbins (1996:289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa "Persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka." Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Seperti kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab (Robbins & Judge, 2008).

Griffin & Ebert (1989:245 dalam Nimran 1999:135) menyebutkan budaya organisasi sebagai:

"corporate culture is the shared experience stories, beliefs, and, norms that characterize an organization"

Sehingga budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Sedangkan, Schein (2004:17) mendefinisikan budaya kelompok sebagai:

“a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Dengan kata lain, budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan berkenaan dengan masalah yang dihadapi.

Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Definisi-definisi budaya organisasi di atas nampak bahwa terdapat perbedaan-perbedaan antara satu dengan lainnya. Pada penelitian ini penulis menggunakan pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1996:289) yaitu budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Sehingga persepsi budaya organisasi adalah proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya berdasarkan pada faktor-faktor budaya organisasi perusahaan.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

- a. Menurut Robbins (1996:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:
 - 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
 - 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
 - 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
 - 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
 - 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
- b. Wheelen & Hunger (1986 dalam Nimran, 1999:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu:
 - 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerjaan.
 - 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan
 - 3) Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
 - 4) Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk

- c. Susanto (1997:19-20) menerangkan yang dapat diperoleh bila budaya perusahaan dipahami oleh seluruh lapisan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang meliputi manfaat bagi sumber daya manusia maupun bagi perusahaan

Susanto (1997:19) mengemukakan manfaat budaya organisasi bagi sumber daya manusia

- 1) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
- 2) Mempunyai kesamaan langkah dan misi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu atau bagian karena antar individu atau bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan
- 3) Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya.
- 4) Mengetahui secara pasti tentang karirnya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Selain itu, Susanto (1997:20) juga mengemukakan manfaat budaya organisasi bagi perusahaan yaitu:

- 1) Sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat perpindahan karyawan. Ini dapat dicapai karena perusahaan mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan.
- 2) Sebagai pedoman di dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan internal perusahaan seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagaian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, penilaian kerja, dan lain-lain.
- 3) Untuk menunjukkan pada pihak eksternal perusahaan tentang keberadaan perusahaan dari karakteristik ciri khas yang dimiliki, di tengah-tengah perusahaan yang ada di masyarakat.
- 4) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan perusahaan yang meliputi pembentukan perencanaan pemasaran, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan posisi, perusahaan yang akan dikuasai.
- 5) Dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada.

2.2.4 Dimensi Budaya Organisasi

a. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991 dalam Munandar, 2001:267-268) menyatakan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut.

1) Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*)

Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal

2) Stabilitas dan keamanan (*stability and security*)

Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.

3) Penghargaan kepada orang (*respect for people*).

Memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.

4) Orientasi hasil (*outcome orientation*)

Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.

5) Orientasi tim (*team orientation and collaboration*)

Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.

6) Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*)

Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Kelemahan teori ini terletak pada konsistensi logis yang merujuk pada pemikiran bahwa teori budaya organisasi harus mengikuti pengaturan logis dan tetap konsisten dalam penerapannya

Ciri inilah yang mendasari *Organizational Culture Profile* (OCP) yang dikembangkan oleh O'really, dkk. OCP banyak digunakan diberbagai jurnal penelitian, namun karena keterbatasan peneliti, maka peneliti tidak menggunakan teori ini.

b. Hofstede membagi dimensi budaya organisasi menjadi lima (1980 dalam Anderson, dkk, 2001:409)

1) *Power Distance*

Sejauhmana orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan

2) *Individualism vs. Collectivism*

Sejauhmana individu berintegrasi dengan kelompok

3) *Masculinity vs. Femininity*

Dimensi ini kontras dengan nilai asertif dan kompetitif.

4) *Uncertainty avoidance*

Tidak toleran terhadap ketidakpastian dan ambiguitas.

5) *Long-term vs. Short-term orientation*

Kesesuaian antara penghematan dan ketekunan (jangka panjang) vs penghormatan terhadap tradisi, pemenuhan kewajiban sosial, dan perlindungan dari "face" (jangka pendek).

Semangat penelitian Hofstede ini mengundang perkembangan telaah budaya organisasi yang semakin meluas di kalangan teoritisi organisasi dan manajemen. Namun demikian beberapa kritik tetap

dilontarkan berkaitan dengan keterbatasan penelitian tersebut untuk digeneralisasikan, serta keraguan akan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dipergunakan. Selain itu, kritik terutama tertuju pada kemampuan empat dimensi tersebut kurang menjelaskan budaya yang sesungguhnya sehingga dianggap kurang mampu menjelaskan fenomena budaya yang jauh lebih kompleks.

Prinsip dan perdebatan yang ditunjukkan oleh Peterson dan Hofstede (2000 dalam Anderson, dkk., 2001:409) membuat budaya organisasi dan budaya nasional berbeda secara nyata diberbagai ciri pokok, dan tidak seharusnya dianggap terkait dengan kategori dimensi yang sama. Jadi, konstruk budaya yang spesifik dapat berarti bagi suatu negara namun mungkin tidak berarti bagi organisasi dan sebaliknya. Dalam hal ini, dimensi budaya dikembangkan untuk memahami suatu negara dengan mudah dan tidak bekerja jika diaplikasikan pada organisasi (Anderson, dkk., 2001:409)

c. Schein (2004:26) membagi dimensi budaya organisasi menjadi tiga:

- 1) *Artifacts*, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan.
- 2) *Espoused Beliefs and Values*, tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak.
- 3) *Underlying Assumptions*

Untuk menganalisis mengapa anggota berperilaku seperti yang mereka perlihatkan maka perlu diketahui nilai-nilai yang mengarahkan perilaku.

Namun nilai sulit diamati secara langsung, oleh karena itu seringkali perlu untuk menyimpulkan mereka melalui wawancara dengan anggota-anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen dan anggaran dasar. Tetapi, dalam mengidentifikasi nilai-nilai tersebut biasanya mereka menggambarkan secara akurat nilai-nilai yang didukung dalam budaya tersebut. Artinya, mereka difokuskan pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. Apa yang secara ideal mereka harapkan merupakan alasan perilaku tersebut, dan yang seringkali merupakan rasionalisasi bagi perilaku mereka. Namun alasan mendasar bagi perilaku mereka tetap saja tersembunyi atau tidak disadari

d. Menurut Robbins dan Coulter (1999:81), 7 dimensi budaya organisasi adalah:

1) Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*)

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

2) Perhatian terhadap detail (*Detail Orientation*)

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3) Orientasi hasil. (*Outcome Orientation*)

Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) Orientasi orang (*Detail Orientation*)

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

5) Orientasi tim (*Team Orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu

6) Keagresifan (*Aggressiveness*).

Berkaitan dengan agresivitas karyawan.

7) Kemantapan (*Stability*).

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

Tabel 2.2
Analisis Perbedaan Teori Budaya Organisasi Dari Beberapa Tokoh

Aspek pembeda	O'Reilly, Chatman, dan Caldwell	Hofstede	Schein	Robbins
Definisi	Budaya organisasi digambarkan <i>person-culture fit</i>	Nilai atau kepercayaan yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram	Pola dasar yang diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan berkenaan dengan masalah yang dihadapi	Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.
Dimensi	<i>innovation and risk taking, stability and security, respect for people, outcome orientation, team orientation and collaboration, aggressiveness and competition</i>	<i>Power Distance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Uncertainty avoidance, Long-term vs. Short-term orientation</i>	<i>Artifacts, Espoused Beliefs and Values, Underlying Assumptions</i>	<i>Innovation and risk taking, Attention to detail, Outcome orientation, People Orientation, Team Orientation, Agresiveness, Stability</i>
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> • Digunakan pada berbagai penelitian • Memiliki variabel <i>personological</i> yang berhubungan dengan fokus individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Model ini tidak mendukung gagasan bahwa salah satu dari dimensi ini baik atau buruk. Apa yang baik atau buruk tergantung dari kasusnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat merekonstruksi bagaimana norma-norma perilaku timbul dan apa yang anggota lakukan atau tidak lakukan ketika terjadi insiden kritis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan gambaran majemuk dari budaya organisasi • Dapat memahami bagaimana urusan diselesaikan, dan para anggota berperilaku

Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pendekatan <i>idiographic</i> membuat tidak jelas apa yang harus dilakukan setelah rating telah dibuat, 	<ul style="list-style-type: none"> • generalisasi terbatas • kurang mampu menjelaskan fenomena budaya yang jauh lebih kompleks • budaya organisasi dan budaya nasional berbeda secara nyata 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. • Alasan mendasar bagi perilaku tetap tersembunyi/ tidak disadari 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mengembang kan suatu instrumen pengukuran yang merupakan skala baku
-----------	---	--	--	---

Dari tabel perbandingan teori diatas, penulis menggunakan teori Robbins sebagai dasar teori karena teori tersebut memberikan gambaran majemuk dari budaya organisasi. Selain itu, dengan teori ini penulis dapat memahami bagaimana urusan diselesaikan, dan para anggota berperilaku.

2.2.5 Budaya Kuat Lawan Budaya Lemah

Robbins (1996:292) membedakan budaya kuat dan lemah telah menjadi makin populer. Di sini diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan. Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari

kendali perilaku yang tinggi. Seperti perusahaan Nordstrom yang mengembangkan salah satu budaya layanan yang paling kuat dalam industri eceran. Karyawan Nordstrom tahu secara pasti apa yang diharapkan pada mereka dan harapan ini lama-kelamaan membentuk perilaku mereka.

Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya kualitas ini mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.

2.2.6 Pengukuran Budaya Organisasi

Berbagai macam teori budaya organisasi menghasilkan sejumlah pengukuran budaya organisasi. Ulasan dari pengukuran-pengukuran ini mengindikasikan bahwa setiap pengukuran budaya yang dikembangkan merefleksikan cara pandang sipeneliti dan definisi budaya organisasi. Jadi, dimana teori mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian nilai, maka pengukurannya akan fokus pada nilai-nilai, ketika definisi budaya fokus pada *artefacts* maka pengukurannya akan fokus pada *organizational creations* (Ogbonna & Harris, 2000:772)

Schein (2004:205) menyebutkan beberapa cara pengumpulan data yang dapat digunakan dalam pengukuran budaya organisasi, ia membaginya menjadi dua metode yaitu kuantitatif dan kualitatif. Schein sendiri lebih menyarankan metode kualitatif dalam buku *Organizational Culture and Leadership* (2004),

namun pada penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan kuisioner karena metode kuisioner lebih terstandarisasi dan terjamin validitas dan reliabilitasnya.

2.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan didukung oleh fakta dari penelitian-penelitian salah satunya yang dilakukan oleh Bullent Aydin dan Adnan Ceylan (2009:5-7) dalam *A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership* diterapkan pada 578 karyawan dari industri terkait. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan budaya organisasi.

Penelitian lain yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah salah satu penelitian yang dilakukan oleh Nystrom (1993 dalam Jahanzeb Shah, 2007:5) menginvestigasi organisasi layanan kesehatan dan menemukan bahwa karyawan pada budaya yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Data lain yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja terdapat pada situs PortalHR (2007) pada berita bertajuk Tingkat Retensi dan Kepuasan Karyawan Starbucks Sangat Tinggi. Retensi karyawan yang berhasil dicapai Starbucks mencapai tingkat yang sebelumnya tidak pernah ditemukan dalam sektor restoran cepat saji. Dan, menurut laporan, tingkat

turnover karyawan lebih rendah 120% dibandingkan tingkat rata-rata dalam industri yang sama. Menurut *Hewitt Associates Starbucks Partner View Survey*, karyawan Starbucks memiliki tingkat kepuasan kerja sebesar 82%. Kesuksesan Starbucks tak lepas dari konsistensi seluruh tim dalam menerapkan nilai-nilai organisasi yang sudah ditanamkan pada mereka. "Pengalaman Starbucks" dapat dijumpai pada dua tingkatan, yakni dalam budaya perusahaan yang unik dan dalam upaya perusahaan mewariskan nilai-nilai (budaya) tersebut kepada karyawannya. Starbucks menempatkan pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas dan pelayanan sebagai nilai-nilai perusahaan. Selanjutnya, para karyawan membantu menciptakan sebuah pengalaman yang personal untuk para konsumen.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, hal ini selaras dengan definisi budaya organisasi dimana para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. (Robbins, 1996:307-308).

Robbins juga memberikan suatu gambaran hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2.1 Dampak Budaya Organisasi pada Kinerja dan Kepuasan

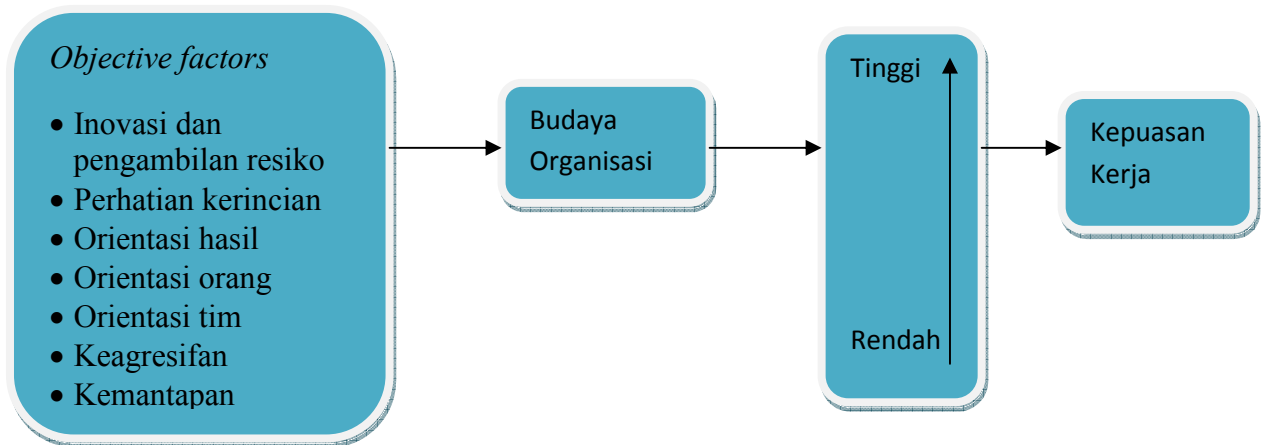
(Sumber: Robbins, 1996:308)

Kesesuaian nilai organisasi dan individu dapat digambarkan sebagai jarak antara dua sistem nilai. Semakin dekat sistem nilainya, semakin sama mereka menjadi sampai anggota melihat sedikit atau tak ada perbedaan antara keduanya. Hal ini selaras dengan *Theory of Work Adjustment* dimana menyatakan karakteristik yang paling penting dalam memprediksikan kepuasan individu adalah *needs* dan *values* (misalnya dalam memilih *reinforcers*) yang akan menentukan ekspektasi (permintaan atau tuntutan) dari pekerjaan yang ideal dan *training environments*, sehingga jika ada kesesuaian antara nilai individu dan nilai lingkungan, maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Hubungan Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Ha : terdapat hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja

H0 : tidak terdapat hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif (*explanatory research*) yaitu suatu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Kerlinger, 1990:58).

Menurut Newman (1994:19) tujuan penelitian penjelasan antara lain:

1. Menjelaskan akurasi dari suatu teori
2. Memberikan pengetahuan lebih tentang proses yang mendasar.
3. Menghubungkan topik yang berbeda dalam suatu pernyataan.
4. Membangun dan mengelaborasi teori agar menjadi semakin lengkap.
5. Memperluas cakupan teori pada area baru
6. Memberi bukti empiris untuk mendukung suatu penjelasan

Penelitian ini bertujuan menyelidiki sejauhmana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi sehingga dapat dikategorikan sebagai penelitian korelasional (Azwar, 2001:8).

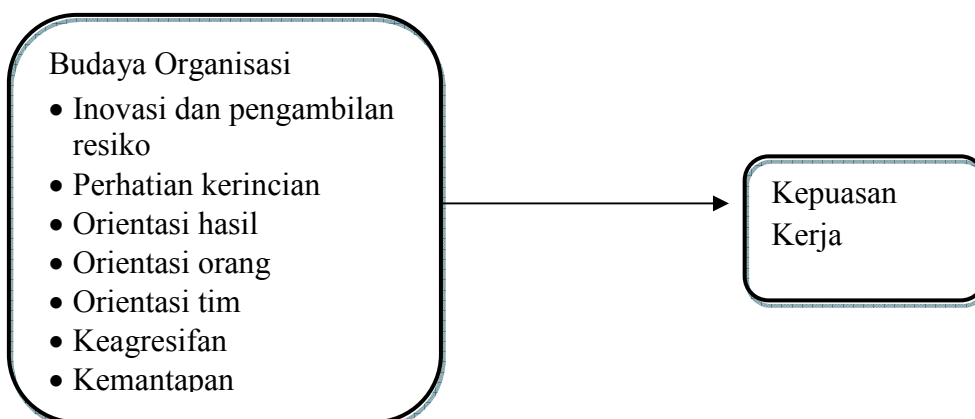
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang telah operasional, yaitu dapat diamati dan diukur sehingga dapat terlihat adanya variasi (Zainuddin, 2000:23). Variabel adalah suatu sifat yang dapat memiliki macam-macam nilai, atau seringkali diartikan dengan simbol atau lambang yang memiliki bilangan atau nilai (Kerlinger, 1990:49).

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas adalah sebab yang dipandang sebagai kemunculan variabel terikat yang dipandang (diduga) sebagai akibatnya (Kerlinger, 1990:58). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah persepsi terhadap budaya organisasi.
2. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang diramalkan dan diamati variasinya sebagai hasil yang dipradugakan berasal dari variabel bebas (Kerlinger, 1990:58). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja

Skema hubungan antara variabel X dan Y adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Agar variabel dapat diamati dan diukur, maka setiap konsep yang ada dalam permasalahan atau ada dalam hipotesis harus disusun definisi operasional (Zainuddin, 2000:24). Definisi operasional dari suatu variabel adalah penting, terutama untuk menentukan alat atau instrumen yang akan digunakan dalam pengumpulan data (Zainuddin, 2000:24). Dalam penelitian ini, definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

1. Persepsi terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa "Persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka." Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Seperti kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab (Robbins & Judge, 2008)

Dimensi dari budaya organisasi (Robbins dan Coulter, 1999:81) adalah sebagai berikut:

a. *Innovation and Risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko)

Persepsi karyawan akan sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

Indikator:

1. Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi supaya karyawan menjadi inovatif
2. Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi supaya karyawan mau mengambil resiko.

b. *Attention to Detail* (Perhatian kerincian)

Persepsi karyawan akan sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

Indikator:

1. Persepsi karyawan terhadap harapan organisasi dimana karyawan mampu menunjukkan kecermatan atau ketelitian atas pekerjaannya
2. Persepsi karyawan mengenai harapan organisasi terhadap karyawan supaya memperlihatkan perhatian kepada analisis ketika menyelesaikan pekerjaannya.

c. *Outcome Orientation* (Orientasi hasil)

Persepsi karyawan akan sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Indikator:

1. Persepsi karyawan terhadap harapan perusahaan mengenai hasil akhir suatu pekerjaan.
2. Persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan target pencapaian hasil pekerjaan pada karyawan.

d. *People Orientation* (Orientasi orang)

Persepsi karyawan akan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu

Indikator:

1. Persepsi karyawan bahwa perusahaan sudah mempertimbangkan pengaruh dari kebijakan organisasi terhadap karyawan.

e. *Team Orientation* (Orientasi tim)

Persepsi karyawan akan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu

Indikator:

1. Persepsi karyawan bahwa perusahaan mendorong pengorganisasian kegiatan kerja lebih pada kerja kelompok

f. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Persepsi karyawan dimana organisasi mendorong karyawan untuk bertindak agresif serta kompetitif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator:

1. Persepsi karyawan bahwa organisasi mendorong karyawan untuk bertindak aktif, semangat, dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi untuk bekerja secara kompetitif

g. *Stability* (Kemantapan)

Persepsi karyawan bahwa organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

Indikator:

1. Persepsi karyawan dimana organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan nilai dan status perusahaan.

2. Kepuasan Kerja

Dawis, Lofquist, dan Weiss (1968) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai fungsi dari kesesuaian antara sistem *reinforcer* lingkungan kerja dan kebutuhan individu, dimana kemampuan individu sesuai dengan kemampuan yang dituntut lingkungan kerja. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist. MSQ terdiri dari 20 item yang dirancang untuk mengukur *satisfaction* dengan 20 aspek lingkungan kerja (yang disebut *reinforcers*) yang sesuai dengan 20 kebutuhan psikologis. Setiap item digolongkan dengan tipe skala Likert berkisar dari tidak puas hingga sangat puas. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) mengukur dimensi kepuasan kerja berikut ini:

General Satisfaction terdiri dari aspek-aspek yang meliputi:

1. *Activity*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesediaan karyawan untuk selalu terlibat dalam pekerjaan (sibuk)

2. *Independence*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

3. *Variety*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan mengerjakan sesuatu yang berbeda.

4. *Social Status*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan untuk diakui dalam komunitas.

5. *Supervision-Technical*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemampuan pimpinan untuk menangani permasalahan pekerjaan yang timbul.

6. *Supervision-Human Relations*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui rasa puas karyawan terhadap pemimpinnya.

7. *Security*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui keamanan yang diterima dari pekerjaan.

8. *Social Service*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan untuk membantu karyawan lain.

9. *Authority*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berhubungan langsung dengan karyawan lain.

10. *Ability Utilization*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuannya

11. *Company Policies and Practices*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui rasa puas yang dimiliki karyawan terhadap kebijakan perusahaan

12. *Advancement*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan berkembang (promosi).

13. *Compensation*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui upah atau gaji yang diterima.

14. *Responsibility*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kebebasan yang diterima karyawan untuk menggunakan keputusannya sendiri

15. *Creativity*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui kemungkinan karyawan untuk menggunakan metode kerjanya.

16. *Moral values*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui pekerjaan yang tidak bertentangan dengan kata batin karyawan.

17. *Working Condition*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui seluruh aspek dalam lingkungan kerja yang dihadapi.

18. *Co-workers*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui hubungannya dengan karyawan lain.

19. *Recognition*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui pujian yang diterima ketika pekerjaan telah diselesaikan.

20. *Achievement*

Aspek ini akan melihat pencapaian kepuasan kerja karyawan melalui perasaan berhasil ketika karyawan tersebut melakukan pekerjaan.

3.4. Subyek Penelitian

3.4.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan atau himpunan dengan ciri yang sama (Zainuddin, 2000:76). Suatu kumpulan individu dapat dikatakan sebagai populasi apabila mempunyai paling sedikit satu sifat yang sama (Hadi,1995). Perusahaan yang dijadikan subyek penelitian memiliki karakteristik persepsi akurat mengenai parameter perilaku dan budaya penghargaan yang membawa menuju internalisasi

budaya organisasi. Karena unit analisis dari budaya organisasi adalah individu, sehingga yang diukur adalah persepsi karyawan kemudian ditentukan karakteristik karyawan yaitu terdaftar sebagai karyawan tetap perusahaan tersebut, bukan karyawan kontrak atau *outsourcing*, bukan karyawan yang sedang dalam *training* atau masa percobaan, ataupun karyawan honorer.

3.4.2. Sampel

Setelah populasi penelitian ditentukan, selanjutnya penulis melakukan pengambilan sampel penelitian. Sampel adalah unit analisis yang merupakan bagian dari populasi dan dapat berupa individu, kelompok, organisasi, dokumen tertulis, dan sebagainya (Newman, 1994:195).

Penentuan jumlah sampel berdasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh Krejcie dan Morgan 1970 dalam Uma Sekaran, 1992). Berdasarkan tabel, penentuan jumlah sampel untuk populasi sebesar 800 adalah 260. Namun dari 260 kuisisioner yang disebarakan hanya kembali 170 kuisisioner.

Langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel mana yang akan digunakan oleh penulis adalah *Accidental Sampling*. *Accidental Sampling*, yaitu teknik sampling yang mencari anggota sampel dengan menemui siapa saja yang kebetulan dijumpai di tempat-tempat tertentu sehingga anggota populasi yang tidak dijumpai sama sekali tidak diperhatikan dan tidak diperhitungkan dalam penugasan subyek ke dalam sampel (Hadi,1995). Dalam penelitian ini, penulis menyerahkan seluruh kuisisioner kepada

pihak manajemen PT Rekayasa Industri, dan pihak manajemen menyebarkan kuisisioner kepada karyawan yang pada hari itu ditemui oleh pihak manajemen.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang dikumpulkan harus cukup valid untuk digunakan (Nazir, 1988:211). Sebagai upaya untuk mendapatkan data yang dibutuhkan secara tepat, sesuai dengan tujuan penelitian, dan hasil yang diperoleh lebih valid dan reliabel, maka alat pengumpul data yang digunakan adalah kuisisioner. Alasan penulis menggunakan kuisisioner sebagaimana diungkapkan oleh Hadi (1995), yaitu:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang keadaan diri sendiri.
2. Pernyataan subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek terhadap pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksudkan peneliti

Namun, metode kuisisioner ini juga memiliki kelemahan (Hadi, 1995:157), antara lain:

1. Unsur- unsur yang tidak disadari tidak dapat diungkap.
2. Besar kemungkinan jawaban dipengaruhi oleh keinginan pribadi.
3. Adanya hal- hal yang dirasa tidak perlu ditanyakan.
4. Kesukaran individu untuk merumuskan keadaan diri sendiri ke dalam bahasa tulis.
5. Kurangnya kontrol terhadap urutan pernyataan.

6. Ketidakmampuan mengontrol situasi dalam menjawab pertanyaan, khususnya karena kehadiran orang lain.

Namun demikian, penulis tetap memilih menggunakan metode kuesioner terutama karena mempertimbangkan beberapa kelebihan metode ini yang dirasa sesuai dengan kondisi peneliti dan kondisi subyek penelitian, diantaranya adalah:

1. Memungkinkan pengumpulan informasi dalam jumlah besar dan kesimpulan yang obyektif dari data yang dikumpulkan.
2. Biaya yang relatif murah.
3. Mencegah potensi bias dari *interviewer* dalam pengambilan data.
4. Memberikan tekanan yang lebih sedikit dalam pemberian respon langsung kepada subyek.
5. Memberikan perasaan anomitas yang lebih besar pada subyek dan hal tersebut mendorong timbulnya respon terbuka dari subyek pada pernyataan yang sensitif.

Skala yang dipakai untuk mengukur kedua variabel dalam penelitian ini merupakan skala Likert, yang pada prinsipnya subyek memberikan rating pada setiap pernyataan, kemudian skor diperoleh dari penjumlahan terhadap *rating* tersebut. Pemilihan metode skala Likert didasarkan pada kelebihanannya, antara lain:

1. Penyusunan skala item-item yang tidak jelas menunjukkan hubungan antara sikap yang tidak diteliti masih dapat dimasukkan
2. Model skala Likert merupakan metode pernyataan sikap yang menggunakan respon subjek sebagai dasar penentuan nilai skalanya, tidak

diperlukan adanya kelompok penyetara, sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya

3. Lebih mudah membuatnya dan mempunyai reliabilitas relatif tinggi serta dapat memperlihatkan item

Kuisisioner yang digunakan peneliti dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian yaitu :

1. Kuisisioner Budaya Organisasi (bagian I)

Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel budaya organisasi digunakan skala Likert dengan dengan kontinum poin 1 sampai 4 yang dibuat oleh peneliti. Kontinum ini terdiri dari empat pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Sesuai (S), dan Sangat Sesuai (SS). Skor tertinggi adalah 4 diberikan untuk jawaban sangat sesuai (SS) dan skor terendah adalah 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS) pada pernyataan *favorable*. Sedangkan untuk pernyataan *unfavorable*, sistem pemberian nilainya adalah sebaliknya (Hadi, 2000). Kuisisioner dalam penelitian ini menghilangkan pilihan jawaban ragu-ragu (R) atau netral (N) dengan pertimbangan :

1. Termasuk kategori *undecided* yaitu mempunyai arti ganda yang dapat diartikan belum dapat memberi jawaban, netral atau ragu-ragu.
2. Adanya jawaban di tengah menimbulkan kecenderungan untuk memilih jawaban di tengah R atau N terutama pada individu yang ragu-ragu dalam memberikan jawaban.

3. Adanya jawaban di tengah akan menghilangkan banyak informasi yang ingin digali dari responden

Tabel 3.1

Skala Respon untuk Pernyataan Favorable dan Unfavorable

NO.	PILIHAN JAWABAN	FAVORABLE	UNFAVORABLE
1.	Sangat Sesuai (SS)	4	1
2.	Sesuai (S)	3	2
3.	Tidak Sesuai (TS)	2	3
4.	Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

Skor antara pernyataan *favorable* dan *unfavorable* saling berlawanan. Hal ini dimaksudkan untuk menguji konsistensi responden. Langkah selanjutnya adalah menjumlahkan skor item dari masing-masing individu, kemudian respon tersebut dianalisis untuk mengetahui item-item mana yang memiliki daya beda yang jelas. Item-item yang tidak menunjukkan daya beda yang jelas akan dibuang untuk mempertahankan konsistensi internal dari pernyataan (Nazir, 1988). Berikut adalah tabel *blue print* untuk mengukur skala budaya organisasi

Tabel 3.2
Blue Print Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi Sebelum Uji
Kesahihan

Dimensi	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah Aitem	Bobot (%)
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>		
<i>Innovation and risk taking</i> (inovasi dan pengambilan resiko)	Persepsi karyawan terhadap organisasi dorongan supaya karyawan menjadi inovatif	1,23	16,2	4	7,407
	Persepsi karyawan terhadap organisasi dorongan supaya karyawan mau mengambil resiko.	3,24	31.38	4	7,407
<i>Attention to Detail</i> (Perhatian ke rincian)	Persepsi karyawan terhadap organisasi dimana karyawan mampu menunjukkan kecermatan atau ketelitian atas pekerjaannya	17,25	32,4	4	7,407
	Persepsi karyawan mengenai harapan organisasi terhadap karyawan supaya memperhatikan analisis ketika menyelesaikan pekerjaannya.	5,39	6,46	4	7,407
<i>Outcome Orientation</i> (Orientasi Hasil)	Persepsi karyawan terhadap perusahaan mengenai hasil akhir suatu pekerjaan	18,40	33,7	4	7,407
	Persepsi karyawan organisasi bahwa memberikan target pencapaian hasil pekerjaan pada karyawan.	26,18	47,52	4	7,407

<i>People Orientation</i> (Orientasi Orang)	Persepsi karyawan bahwa perusahaan sudah mempertimbangkan pengaruh dari kebijakan organisasi terhadap karyawan.	9,27,34	19,41,48	6	11,11
<i>Team Orientation</i> (Orientasi Tim)	Persepsi karyawan bahwa perusahaan mendorong pengorganisasian kegiatan kerja lebih pada kerja kelompok.	10,28,49,5 3	20,35,42,45	8	14,815
<i>Aggresiveness</i> (Keagresifan)	Persepsi karyawan bahwa organisasi mendorong karyawan untuk bertindak aktif, semangat, dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan.	11,29	21	3	5,56
	Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi untuk bekerja secara kompetitif	12,36	43,50	4	7,407
<i>Stability</i> (Kemantapan)	Persepsi karyawan dimana organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan nilai dan status perusahaan.	15, 30,44,51,5 4	13,14,22,37	9	16,667
TOTAL		28	26	54	100
		51,852	48,148		

2. Skala Kepuasan Kerja (bagian II)

Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kepuasan kerja digunakan adaptasi alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dari Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1968). Alasan penulis menggunakan MSQ sebagai instrumen pengukuran kepuasan kerja:

- a. MSQ lebih komprehensif mengukur segi-segi spesifik dari kepuasan kerja.
- b. Reliabel, mengukur kepuasan kerja dengan valid.s
- c. Mudah digunakan, mudah dipahami
- d. Dapat digunakan disemua organisasi
- e. Dapat diaplikasikan untuk manajer, supervisor, and karyawan

Untuk melihat apakah penerjemahan bahasa dari bahasa asal (bahasa Inggris) menjadi bahasa Indonesia sudah sesuai dengan kaidah penulisan serta tidak merubah arti dan makna, maka dilakukan *back translation*. Alat ukur diterjemahkan dari bahasa Inggris menjadi bahasa Indonesia, kemudian dari terjemahan dalam bahasa Indonesia tersebut dikembalikan lagi diterjemahkan dalam bahasa Inggris. Untuk penerjemahan dari bahasa Indonesia, penulis meminta jasa penerjemah tersumpah di Airlangga Translation Centre. Sementara untuk penerjemahan dari bahasa Indonesia ke bahasa Inggris, penulis meminta bantuan Afni Kurniasari, S.Hum

Alat ukur MSQ menggunakan skala Likert dengan dengan kontinum poin 1 sampai 5 yang dibuat oleh penulis. Kontinum ini terdiri dari 5 pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Puas (STP), Tidak Puas (TP), Netral (N), Puas (P) dan Sangat Puas (SP). Skor tertinggi adalah 5 diberikan untuk jawaban sangat Puas (SP) dan skor terendah adalah 1 untuk jawaban sangat tidak puas (STS) pada pernyataan *favorable*. Alat ukur MSQ tidak menggunakan aitem-aitem dengan pernyataan *unfavorable* dalam kuisisionernya. *Blue print*

skala MSQ ini sebagaimana dinyatakan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1968:3) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Blue Print Skala Kepuasan Kerja Sebelum Uji Kesahihan

Scale	Nomor Item	Jumlah Item	Bobot (%)
<i>General</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	20	100
Total		20	100

3.6. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

3.6.1. Validitas Alat Ukur

Validitas mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1992:3). Validitas alat ukur pada penelitian ini adalah melalui validitas isi (*content validity*) untuk kuisisioner budaya organisasi, sementara kuisisioner kepuasan kerja diadaptasi dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1968).

Jenis validitas yang digunakan untuk menguji alat ukur budaya organisasi adalah validitas isi. Validitas isi adalah validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis rasional. Pertanyaan yang dicari jawabannya dalam validasi ini adalah sejauhmana item-item dalam tes mencakup keseluruhan

kawasan isi objek yang hendak diukur atau sejauhmana isi tes mencerminkan ciri atribut yang hendak diukur (Azwar, 1992:28).

Validitas skala MSQ menggunakan validitas item yang berfungsi untuk mengetahui item-item yang digunakan oleh penulis merupakan item yang valid atau tidak. Pengujian validitas ini dilakukan dengan melihat validitas isi, validitas konstruk, dan validitas konkuren

Validitas konstruk adalah tipe validitas yang menunjukkan sejauhmana tes mengungkap suatu trait atau konstruk teoritis yang hendak diukurnya (Allen & Yen, 1979 dalam Azwar, 1992:29). Pengujian validitas konstruk berangkat dari hasil komputasi interkorelasi antara berbagai hasil tes dan kemudian melakukan analisis lebih lanjut terhadap matriks korelasi yang diperoleh (Nazir, 1988:177). Pembuktian validitas MSQ dilakukan dengan menyesuaikan item dengan harapan teoritis (Weiss, dkk., 1968:16). Banyaknya dukungan bukti mengenai validitas MSQ diperoleh secara tidak langsung dari *Minnesota Importance Questionnaire* (MIQ), berdasarkan *Theory of Work Adjustment* (Weiss, dkk., 1968:16). Bukti bahwa validitas MSQ sebagai pengukur kepuasan kerja *general* berasal dari studi validasi konstruk lain yang juga berdasar pada *Theory of Work Adjustment* (Weiss, dkk., 1968:17).

Validitas konkuren adalah apabila skor tes dan skor kriterianya dapat diperoleh dalam waktu yang sama, maka korelasi antara kedua skor termasuk merupakan koefisien validitas konkuren (Azwar, 1992:32). Dalam hal ini, skala yang telah teruji validitasnya atau ukuran yang dianggap tepat itu berlaku sebagai kriteria validasi. Untuk menguji kesesuaian hasil ukur tes dengan hasil ukur

kriteria tersebut, maka data skor keduanya harus diperoleh dari sekelompok subyek. Komputasi korelasi antar skor subjek pada tes dan skor mereka pada kriteria menghasilkan koefisien korelasi yang merupakan koefisien validitas tes yang disebut koefisien validitas konkuren. Pembuktian mengenai validitas konstruk MSQ berasal dari studi mengenai perbedaan kelompok dalam hal kepuasan, khususnya kepuasan kerja pada pekerjaan yang berbeda (Weiss, dkk., 1968:18)

Sehingga telah diketahui dengan jelas bahwa alat ukur MSQ ini memiliki validitas yang tinggi. Namun pada penelitian ini untuk menguji validitas alat ukur persepsi terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja, penulis hanya menggunakan validitas isi. Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis rasional (Azwar, 1992:28). Validitas isi diestimasi dengan menggunakan analisis rasional dari *professional judgement*.

Ada 3 orang ahli yang diminta kesediaannya untuk memberikan *judgement* pada kuesioner persepsi terhadap budaya organisasi yang telah disusun penulis. Sedangkan validitas kuesioner MSQ untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan validitas yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Adapun dosen yang diminta memberikan komentar adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4.

**Komentar *Professional Judgement* untuk Alat Ukur Persepsi terhadap
Budaya Organisasi**

Nama	Profesi	Komentar
Cholichul Hadi	Dosen Fakultas Psikologi Unair	<ul style="list-style-type: none"> - Saya diganti Anda - Jika, akan, tidak dihilangkan - Baca persepsi menurut Robbins
Sherly Tanoto	Dosen Fakultas Psikologi Unair	<ul style="list-style-type: none"> - Hati-hati dengan penerjemahan dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia. Kalau tidak mampu lebih baik dibawa ke penerjemah tersumpah daripada berakibat fatal - Masih banyak penerjemahan yang kurang tepat - Buatlah kalimat item yang KISS (<i>keep it simple and systematic</i>)
Dwi Syarifah	Dosen Fakultas Psikologi Unair	<ul style="list-style-type: none"> - Hindari penggunaan negasi - Beberapa item masih kurang jelas.

Selanjutnya pengukuran validitas masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 16.0 *for windows evaluation version* dengan melakukan analisis item melalui perhitungan dengan cara menorelasikan antara skor item dengan skor total item. Setelah didapat nilai korelasi antara item kemudian melakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan suatu item layak digunakan atau tidak. Batas minimal korelasi 0,30 sebagai acuan dasar untuk memilih item yang valid. Menurut Azwar (2007:148) semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Azwar mengatakan bahwa bila jumlah item belum mencukupi kita

bisa menurunkan sedikit batas kriteria 0,30 menjadi 0,25. Tetapi menurunkan batas kriteria di bawah 0,20 sangat tidak disarankan. Dalam penelitian ini untuk variabel persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja masa pensiun memakai batas 0,30 sebagaimana yang disarankan Azwar, sehingga korelasi item dengan skor skalanya lebih besar daripada nilai koefisien, $r \geq 0,30$ maka item dalam variabel tersebut dianggap sah

1. Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi

Dari hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan SPSS 16.0 *for Windows*, dari 54 item pada skala persepsi terhadap budaya organisasi didapatkan 26 item yang layak untuk digunakan pada penelitian

2. Skala Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan SPSS 16.0 *for Windows*, dari 20 item. Pada skala MSQ yang diadaptasi untuk mengukur kepuasan kerja ini, keseluruhan item memiliki nilai koefisien korelasi item total sebesar $\geq 0,30$, sehingga tidak terdapat item yang gugur pada skala MSQ ini.

3.6.2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau kepercayaan hasil ukur, yang mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar,1992). Reliabilitas alat ukur pada penelitian ini diuji melalui *Alpha Cronbach* untuk kuisisioner budaya organisasi, sementara reliabilitas alat ukur kepuasan kerja diadaptasi dari

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1968) dan diuji dengan reliabilitas Hoyt.

Uji reliabilitas terhadap alat ukur budaya organisasi dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *internal consistency* yaitu suatu metode pengukuran reliabilitas dengan hanya satu kali pengukuran sehingga masalah-masalah yang mungkin timbul karena penyajian yang berulang dapat dihindari (Azwar,1992:25). Untuk menguji *internal consistency* dalam penelitian ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama.

Sementara untuk menguji reliabilitas MSQ yang mengukur kepuasan kerja pada penelitian terdahulu menggunakan *Internal Consistency* dan *Stability*. *Internal Consistency* sebagaimana dinyatakan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1968:23) diuji melalui koefisien reliabilitas Hoyt. Teknik analisis varians Hoyt dapat digunakan pada data tes yang itemnya diberi skor dikotomi ataupun bukan dikotomi. Secara umum, koefisien reliabilitas yang diperoleh tinggi. Untuk skala kepuasan intrinsik, koefisien berkisar dari 0,84 (untuk dua kelompok *assembler*) untuk 0,91 untuk *engineer*. Untuk skala Kepuasan Ekstrinsik, koefisiennya beragam dari 0,77 (untuk perakitan elektronik) hingga 0,82 (untuk insinyur dan teknisi). Pada skala *general satisfaction*, koefisien bervariasi dari 0,87 (untuk perakitan) sampai 0,92 (untuk insinyur). Koefisien reliabilitas median adalah 0,86 untuk kepuasan intrinsik, 0,80 untuk kepuasan ekstrinsik dan 0,90 untuk kepuasan general (Weiss, dkk., 1968:23-24).

Stability - Tidak ada data yang tersedia saat ini mengenai stabilitas nilai untuk MSQ bentuk pendek. Sebuah studi *test retest* dua tahun sedang dalam penyelesaian. Namun, stabilitas untuk skala kepuasan umum dapat disimpulkan dari data pada skala kepuasan umum bentuk panjang, karena kedua skala menggunakan 20 item yang sama. Sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah, korelasi *test retest* dari *General Satisfaction Scale* menghasilkan skor koefisien 0,89 selama satu minggu dan 0,70 selama interval satu tahun (Weiss, dkk., 1968:23-24).

Tabel 3.5
Koefisien Korelasi *Test Retest* untuk Interval Satu Minggu dan Interval Satu Tahun dengan Skala MSQ

No	Scale	One Week (N=75)	One Year (N=115)
1	<i>Ability Utilization</i>	0,84	0,71
2	<i>Achievement</i>	0,81	0,62
3	<i>Activity</i>	0,83	0,49
4	<i>Advancement</i>	0,85	0,67
5	<i>Authority</i>	0,85	0,47
6	<i>Company policies and practices</i>	0,80	0,61
7	<i>Compensation</i>	0,79	0,62
8	<i>Co-workers</i>	0,66	0,40
9	<i>Creativity</i>	0,87	0,66
10	<i>Independence</i>	0,75	0,35
11	<i>Moral Values</i>	0,83	0,53
12	<i>Recognition</i>	0,86	0,69
13	<i>Responsibility</i>	0,87	0,61
14	<i>Security</i>	0,70	0,58
15	<i>Social Service</i>	0,84	0,57
16	<i>Social status</i>	0,80	0,63
17	<i>Supervision—human relations</i>	0,86	0,66
18	<i>Supervision-technical</i>	0,90	0,68
19	<i>Variety</i>	0,80	0,69
20	<i>Working Condition</i>	0,91	0,69
21	<i>General Satisfaction</i>	0,89	0,70

(Sumber: Weiss, dkk., 1968:15)

Namun pada penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan *internal consistency* dengan teknik *Cronbach Alpha* untuk menguji reliabilitas alat ukur kepuasan kerja. Teknik ini secara umum tidak memiliki syarat khusus atau dapat dikatakan syaratnya relatif tidak ketat yaitu dapat digunakan untuk butir dikotomi, maupun non dikotomi, secara umum hasilnya sama dengan Hoyt (Hadi, 2000:96)

Dikarenakan variabel yang diteliti ada yang bersifat multidimensional, penulis melakukan dua kali penghitungan reliabilitas variabel multidimensional, yaitu reliabilitas masing-masing dimensi dan reliabilitas keseluruhan skala. Penghitungan reliabilitas kepuasan kerja dan masing-masing dimensi dari variable persepsi terhadap budaya organisasi menggunakan metode Cronbach Alpha melalui bantuan SPSS 16.0 *for Windows*. dengan rumus koefisien reliabilitas Alpha Cronbach sebagai berikut :

Rumus 3.1. Rumus Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right\}$$

Keterangan :

K = mean kuadrat antara subjek

$\sum si^2$ = mean kuadrat kesalahan

St² = varians total

Untuk memudahkan penulis, maka perhitungan reliabilitas alat ukur pada penelitian ini dilakukan melalui bantuan program *SPSS 16.0 for windows*.

Sementara untuk mengukur reliabilitas keseluruhan skala persepsi terhadap budaya organisasi menggunakan pengujian reliabilitas Mosier untuk

mengukur aribut komposit. Atribut komposit yaitu atribut yang dibentuk oleh beberapa komponen (Azwar,1999:92).

Dari hasil pengujian reliabilitas tiap-tiap dimensi dalam skala persepsi terhadap budaya organisasi didapatkan koefisien reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.6

Reliabilitas Dimensi-Dimensi dalam Skala Persepsi Budaya Organisasi

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Innovation and Risk taking (Inovasi dan Pengambilan Resiko)</i>	0,700	4
<i>Attention to Detail (Perhatian ke rincian)</i>	0,798	5
<i>Outcome Orientation (Orientasi Hasil)</i>	0,749	4
<i>People Orientation (Orientasi Orang)</i>	0,674	3
<i>Team Orientation (Orientasi Tim)</i>	0,878	3
<i>Aggresiveness (Keagresifan)</i>	0,705	4
<i>Stability (Kestabilan)</i>	0,720	3

Dan untuk menghitung reliabilitas keseluruhan skala yang multidimensional menggunakan formula Mosier (1943, dalam Azwar, 1999:93), dengan menggunakan rumus:

Rumus 3.2. Rumus Koefisien Reliabilitas Formula Mosier

$$r_{xx'} = 1 \sim \frac{\sum W_j^2 S_j^2 \sim \sum W_j^2 S_j^2 r_{jj'}}{\sum W_j^2 S_j^2 + 2 \sum W_j W_k}$$

Keterangan:

w_j = bobot relatif komponen j

w_k = bobot relatif komponen k

s_j = deviasi standar komponen j

s_k = deviasi standar komponen k

$r_{jj'}$ = koefisien reliabilitas tiap komponen

r_{jk} = koefisien korelasi antara dua komponen yang berbeda

Sehingga untuk skala persepsi terhadap budaya organisasi yang dihitung secara manual dengan menggunakan formula Mosier didapatkan koefisien reliabilitas sebesar 0.940

Untuk skala *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang mengukur kepuasan kerja didapatkan koefisien reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.7

Reliabilitas Skala MSQ

Cronbach's Alpha	N of Items
0,894	20

Hasil penghitungan reliabilitas diatas menunjukkan bahwa skala persepsi terhadap budaya organisasi dan skala MSQ yang mengukur kepuasan kerja memiliki keandalan untuk digunakan dalam penelitian ini.

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas di atas, alat ukur penelitian untuk skala persepsi terhadap budaya organisasi, maka berikut adalah *blue print* akhir persepsi terhadap budaya organisasi.

Tabel 3.8

Blue Print Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi Setelah Uji Kesahihan

Dimensi	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah Aitem	Bobot (%)
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>		
<i>Innovation and risk taking</i> (inovasi dan pengambilan resiko)	Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi supaya karyawan menjadi inovatif	23	2	2	7,407
	Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi supaya karyawan mau mengambil resiko.	24	31	2	7,407
<i>Attention to Detail</i> (Perhatian ke rincian)	Persepsi karyawan terhadap harapan organisasi dimana karyawan mampu menunjukkan kecermatan atau ketelitian atas pekerjaannya	17,25	32	3	11,111
	Persepsi karyawan mengenai harapan organisasi terhadap karyawan supaya memperlihatkan perhatian kepada analisis ketika menyelesaikan pekerjaannya.	5	46	2	7,407
<i>Outcome Orientation</i> (Orientasi Hasil)	Persepsi karyawan terhadap harapan perusahaan mengenai hasil akhir suatu pekerjaan.	8	7	2	7,407
	Persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan target pencapaian hasil pekerjaan pada karyawan.	26	47	2	7,407
<i>People Orientation</i> (Orientasi	Persepsi karyawan bahwa perusahaan sudah mempertimbangkan pengaruh	9	19,41	3	11,111

Orang)	dari kebijakan organisasi terhadap karyawan.				
<i>Team Orientation</i> (Orientasi Tim)	Persepsi karyawan bahwa perusahaan mendorong pengorganisasian kegiatan kerja lebih pada kerja kelompok.	10,28	42,45	4	14,815
<i>Aggresiveness</i> (Keagresifan)	Persepsi karyawan bahwa organisasi mendorong karyawan untuk bertindak aktif, semangat, dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan.	11	21	2	7,407
	Persepsi karyawan terhadap dorongan organisasi untuk bekerja secara kompetitif	12	43	2	7,407
<i>Stability</i> (Kemantapan)	Persepsi karyawan dimana organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan nilai dan status perusahaan.	30,44	22	3	11,111
TOTAL		14	13	27	100
		51,85	48,148		

Tabel 3.9

Blue Print Skala Kepuasan Kerja Setelah Uji Kesahihan

Scale	Nomor Item	Jumlah Item	Bobot (%)
<i>General</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	20	100
Total		20	100

3.7 Uji Asumsi

Sebelum melakukan analisis penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat, yaitu uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linieritas sebagai syarat untuk pengujian nilai korelasi (Hadi, 2000). Berikut adalah penjelasannya:

3.7.1. Uji Normalitas

Model korelasi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas ialah dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka memenuhi asumsi normalitas. Bisa juga dilakukan dengan *Kolmogorov Smirnov Test* untuk mengetahui distribusi data normal.

3.7.2. Uji Linearitas

Uji linearitas berbicara tentang uji untuk mengetahui kecenderungan hubungan antara 2 variabel yang diteliti. Apabila ada kecenderungan suatu hubungan, maka sebaran data kedua variabel tersebut akan membentuk garis linear. Uji linearitas secara sederhana bisa dilihat dari gambar *scatterplot*. Selanjutnya untuk lebih memastikan signifikansi dari uji linearitas dapat dilakukan dengan melakukan *Test of Linearity* dengan bantuan *SPSS 16.0 for Windows*.

3.8. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan proses ini, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian (Nazir, 1988:405). Analisis data adalah mengelompokkan, membuat urutan, memanipulasi, serta meningkatkan data sehingga mudah untuk dibaca (Nazir, 1988:419).

Peneliti menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 for Windows* untuk mempermudah proses analisis data untuk pembuktian hipotesis. Dari hasil analisis data, nantinya akan diketahui nilai p yang berfungsi untuk menguji signifikansi hubungan antara kedua variabel. Untuk taraf signifikansi sebesar 5%, maka hubungan antar variabel akan dinyatakan signifikan bila $p < 0,05$. Sebaliknya, apabila nanti $p > 0,05$ maka hubungan antar variabel tidak signifikan. Dari hasil uji statistik yang dilakukan, kita dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut, apakah termasuk dalam kategori besar atau kecil. Adapun pedoman yang dapat dipergunakan untuk penafsiran, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.10 : Pedoman Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Nilai	Interpretasi
0,01 – 0,29	Korelasi lemah
0,30 – 0,49	Korelasi sedang
0,50 – 1,0	Korelasi kuat

(Cohen, 1988 dalam Pallant, 2007)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil PT Rekayasa Industri

4.1.1 Evolusi dan Pengembangan PT Rekayasa Industri

Kompetensi dan pengalaman serta keahlian REKAYASA di bidang rancang-bangun, pembelian dan konstruksi (EPC) terus bertambah melalui kerjasama dengan sejumlah perusahaan terkemuka dunia. Hal ini bermula sejak perusahaan ini berpartisipasi dalam pembangunan Pupuk Iskandar Muda, Pupuk Kalimantan Timur III, dan Pupuk Sriwidjaja-1B (yang merupakan proyek *full* EPC). Lebih jauh lagi, REKAYASA telah menyelesaikan pembangunan pabrik semen Tuban I, II, III dan Tonasa IV, dengan kapasitas total produksi 9 juta ton semen per tahun. Industri semen juga merupakan salah satu bisnis utama REKAYASA.

REKAYASA memperluas pasar internasional melalui pembangunan proyek di Malaysia yakni Pabrik Pupuk Asean Bintulu dan Pabrik Pengolahan Minyak Pelumas. Di dalam negeri REKAYASA juga turut berpartisipasi dalam pekerjaan rancang-bangun pipanisasi, listrik, dan peralatan teknik proyek Pabrik Kertas MUSI. Selain itu REKAYASA juga mengerjakan berbagai macam proyek optimalisasi dan perampingan Pabrik LNG atau gas alam di Kalimantan Timur. Usaha diversifikasi tersebut dapat dilakukan REKAYASA berkat pengalamannya di berbagai pabrik ammonia dan urea.

Manajemen mutu merupakan prioritas utama perusahaan, karena orientasi usaha REKAYASA yang mengutamakan pada efisiensi dan efektivitas biaya serta perolehan laba. Hal ini bertujuan untuk menjadikan REKAYASA sebagai pelaku internasional yang kompeten dan kompetitif. Terkait dengan hal tersebut, REKAYASA telah memperoleh sertifikat ISO 9001 untuk standar mutu manajemen dan jaminan mutu dari *Lloyds Register Quality Assurance*.

Orientasi bisnis perusahaan ditentukan berdasarkan pengalaman rancang-bangun, pembelian, konstruksi dan uji coba operasi (EPCC), dimana penyesuaian ruang lingkup pelayanan dan kebutuhan pelanggan yang dinamis dilakukan terus-menerus seiring dengan peningkatan pengetahuan perusahaan. Pada mulanya usaha ini dimulai dengan melayani pelanggan lokal dalam lingkup nasional (Indonesia). Setelah berhasil mendapatkan pelanggan, kini REKAYASA melayani beragam pelanggan swasta domestik dan asing.

4.1.2 Visi dan Misi PT Rekayasa Industri

Adapun visi PT Rekayasa Industri adalah menjadi perusahaan rancang bangun dan perekayasaan industri kelas dunia. Sementara misi PT Rekayasa Industri adalah:

- a. Memberikan jasa rancang bangun dan perekayasaan yang lengkap dan kompetitif dengan mengutamakan keunggulan mutu dan inovasi teknologi.
- b. Meningkatkan kompetensi dan mengembangkan organisasi yang responsif dan Tangkas.
- c. Melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik.

- d. Memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan masyarakat dengan mempertimbangkan pertumbuhan perusahaan.

Tata nilai (budaya) perusahaan yang dipegang oleh PT Rekayasa Industri adalah:

- a. *Professionalism* (Profesionalisme)

Bekerja dengan penuh integritas, etika tanggung jawab dan mengedepankan kerjasama kelompok

- b. *Quality* (Kualitas)

Mengutamakan mutu, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi dalam setiap aktivitas dan pekerjaan yang kami lakukan.

- c. *Learning* (Pembelajaran)

Senantiasa belajar untuk meningkatkan kompetensi, mengembangkan inovasi agar selalu siap menyesuaikan diri terhadap semua perubahan yang terjadi dan mengupayakan melakukan sharing terhadap hasil pembelajaran.

- d. *Social Responsibility* (Tanggung Jawab Sosial)

Mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan bagi semua orang: baik karyawan, pelanggan, masyarakat maupun kelestarian lingkungan hidup.

4.1.3 Dukungan Sumber Daya Manusia

Manajemen REKIND memiliki visi teknologi dan integritas pengembangan usaha yang mencerminkan keahlian dalam pasar global yang amat ketat. Untuk pemenuhan visi ini, REKIND mengembangkan sebuah pusat

manajemen yang sehat dan kompeten bersama dengan sumber daya manusia yang bertanggung jawab, profesional, dan berbakat.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam keberhasilan mendapatkan proyek dan menghadapi permintaan pelanggan, REKIND terus mengembangkan dan meningkatkan keahlian karyawan. Perusahaan menentukan standar bahwa setiap *engineer* mempunyai sertifikat profesional dari Persatuan Insinyur Indonesia (PII) yang bekerjasama dengan Persatuan Insinyur Australia.

Mengingat pentingnya orang-orang bermutu dalam menjalankan proyek dan mencapai keberhasilan manajemen, REKIND terus mengembangkan dan meningkatkan keahlian karyawannya. Perusahaan mengharuskan agar para teknisinya memiliki sertifikat profesional dari *Indonesian Association of Engineers* yang bekerjasama dengan *Engineers Association of Australia*.

REKIND mengadakan dua jenis program pelatihan, manajemen khusus dan berbadan hukum. Pelatihan yang diadakan dalam lingkungan REKIND terdiri dari 3 macam pelatihan :

1. Pelatihan Manajemen,
2. Pelatihan Teknik, dan
3. Pelatihan Spesialisasi.

REKIND juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan kompetensinya sesuai dengan bakat masing masing karyawannya. Jenjang karir yang dapat dicapai adalah :

1. Karir di bidang Manajemen,
2. Karir di bidang Proyek,

3. Karir di bidang Pemasaran, dan
4. Karir di bidang Spesialisasi.

Saat ini REKIND juga berupaya melaksanakan langkah-langkah untuk meningkatkan fasilitas perusahaan, khususnya meningkatkan fasilitas kesehatan karyawan, antara lain dengan :

1. Menerapkan sistem subsidi makan siang di kantin REKIND menggunakan sistem kupon. Namun makanan yang akan ditawarkan (mendapat subsidi perusahaan) adalah jenis makanan sehat yang menunya disusun berdasarkan saran-saran para ahli gizi.
2. Pelaksanaan *fogging* yang dilakukan di lingkungan rumah karyawan REKIND yang terjangkit wabah penyakit demam berdarah.
3. Meningkatkan fasilitas ruang dokter dengan menambah peralatan *emergency*
4. Mengkonversi salah satu mobil kijang proyek menjadi ambulans untuk digunakan oleh seluruh keluarga besar Rekayasa (tidak hanya untuk dikantor tapi bisa juga untuk keperluan *emergency* di rumah). Sedangkan untuk mengantisipasi bencana alam banjir, sejak peristiwa banjir yang melanda Jakarta beberapa tahun lalu, REKIND mempunyai kapal karet untuk evakuasi keluarga besar REKIND yang menjadi korban bencana tersebut.
5. Mengadakan olah raga bersama (senam) setiap hari Selasa sore pukul 16.30 dan Jumat pagi pukul 6.30 WIB, dengan instruktur berpengalaman.

Dan pada hari hari lain, diadakan olah raga basket, tenis dan futsal secara bergantian yang diikuti oleh karyawan REKIND dan anak perusahaannya.

4.1.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Rekayasa Industri. PT Rekayasa Industri ini bertempat di Jalan Kalibata Timur I nomer 36, Jakarta.

4.1.5 Gambaran Subyek penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Rekayasa Industri. Total Karyawan REKIND saat ini adalah 786 orang. Penentuan jumlah sampel berdasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970) dalam Uma Sekaran (1992). Berdasarkan tabel, penentuan jumlah sampel untuk populasi sebesar 800 adalah 260. Namun dari 260 kuisisioner yang disebarakan hanya kembali 170 kuisisioner. Berikut ini merupakan deskripsi subyek untuk lebih memperjelas penelitian ini, berikut tabel untuk mendeskripsikan subyek berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama kerja

Tabel 4.1.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Prosentase	Frekuensi
19-22	6,47	11
23-26	15,294	26
27-30	22,94	39
31-34	15,88	27
35-38	16,47	28
39-42	10,588	18
43-46	3,529	6
47-50	4,71	8
51-54	2,94	5
55-58	1,18	2
Total	100	170

Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel 4.1, didapatkan bahwa rentang usia responden terbanyak yaitu dalam rentang usia 27-30 tahun yaitu sejumlah 39 orang dengan persentase sebesar 22,94.

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Prosentase	Frekuensi
Laki-laki	55,88	95
Perempuan	44,12	75
Total	100	170

Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel 4.2, didapatkan bahwa jenis kelamin responden terbanyak pada jenis kelamin laki-laki yaitu sejumlah 95 orang dengan persentase sebesar 55,88.

Tabel 4.3.
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir

Tingkat Pendidikan	Prosentase	Jumlah
SMA	11,18	20
D3	9,41	15
S1	68,82	116
S2	10,59	19
Total	100	170

Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel 4.3, didapatkan bahwa tingkat pendidikan akhir responden terbanyak terdapat pada tingkat pendidikan strata 1 (S1) yaitu sejumlah 116 orang dengan persentase sebesar 68,82

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Prosentase	Frekuensi
1-3 tahun	40,588	69
4-6 tahun	27,588	46
7-9 tahun	7,0589	12
10-12 tahun	15,294	26
13-15 tahun	1,76	3
16-18 tahun	2,35	4
19-21 tahun	1,76	3
22-24 tahun	1,18	2
25-27 tahun	1,76	3
28-30 tahun	1,18	2
Total	100	170

Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel 4.4, didapatkan bahwa rentang lama kerja responden terbanyak terdapat pada rentang lama kerja 1-3 tahun yaitu sejumlah 69 orang dengan persentase sebesar 40,588.

4.2. Pelaksanaan Penelitian

4.2.1. Persiapan Administrasi

Pengadministrasian merupakan cara yang dilakukan untuk mendapatkan perijinan melakukan penelitian. Berikut merupakan tahapan dalam mengurus perijinan penelitian :

1. Peneliti meminta surat ijin penelitian ke bagian akademik Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, yang kemudian disetujui pada 9 Desember 2010
2. Setelah memperoleh ijin dari Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, selanjutnya peneliti meminta ijin pada pihak PT Rekayasa Industri dengan mengirimkan surat perijinan dari Fakultas Psikologi Universitas Airlangga sebagai pengantar dan pihak PT Rekayasa Industri memberikan tanggapan perijinan untuk melakukan penelitian.

4.2.2. Pelaksanaan Penelitian

a. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 19 Desember 2010 sampai dengan 29 Desember 2010 di PT Rekayasa Industri

b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Tahapan pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Menjelaskan maksud dan tujuan penelitian yang dilakukan.
2. Menyebarkan kuesioner kepada subyek penelitian dengan bantuan Ibu Ngesti, selaku pihak manajemen PT Rekayasa Industri

3. Pengambilan kuisisioner dilakukan oleh orangtua peneliti, karena permasalahan jarak perusahaan dengan tempat tinggal peneliti, kemudian dikirimkan dari Jakarta ke Surabaya melalui jasa layanan paket pengiriman. Kemudian kuisisioner diterima oleh peneliti pada tanggal 30 Desember 2010.

4.2.3 Hambatan

Dalam proses pelaksanaan penelitian ini, penulis mengalami beberapa hambatan. Diantaranya, pihak manajemen yang menyatakan bahwa para karyawan mengeluhkan akan banyaknya item dalam kuisisioner. Selain itu, beberapa karyawan mengatakan sedang sibuk dan tidak punya waktu untuk mengisi kuisisioner. Sehingga dari 260 kuisisioner yang disebarkan hanya 170 kuisisioner yang kembali.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1 Analisis Deskriptif

Berdasarkan uji statistik deskriptif, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
persepsi terhadap budaya organisasi	170	36	99	67.10	11.915
kepuasan kerja	170	36	90	70.44	10.537
Valid N (listwise)	170				

Subyek dalam penelitian ini berjumlah N=170. Tidak ada data yang *missing* (hilang) dari ke 170 subyek penelitian. Nilai minimum dan maksimum yang diperoleh dari variabel persepsi terhadap budaya organisasi secara berurutan adalah 36 dan 99, sementara nilai minimum dan maksimum yang diperoleh dari variabel kepuasan kerja adalah 36 dan 90.

Pada variabel persepsi terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja, subyek penelitian memiliki rata-rata skor (*mean*) sebesar 67,10 dan 70,44. Kategorisasi subjek untuk variabel persepsi terhadap budaya organisasi dilakukan berdasarkan norma kategorisasi berdasar signifikansi perbedaan (Azwar, 1999:114) sebagai berikut :

Rumus 4.1. Rumus Interval Kategorisasi Berdasar Signifikansi Perbedaan

$$\mu - t_{(\alpha/2, n-1)} (s/\sqrt{n}) \leq X \leq \mu + t_{(\alpha/2, n-1)} (s/\sqrt{n})$$

keterangan:

μ = *mean* teoritis pada skala

$t_{(\alpha/2, n-1)}$ = harga kritis t pada taraf signifikansi $\alpha/2$ dan derajat kebebasan
n-1

s = standar deviasi skor

n = banyaknya subyek

Skala persepsi terhadap budaya organisasi memiliki mean 67.10 dan standar deviasi 11.915. Berdasarkan norma, kategorisasi subjek untuk skala dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kategorisasi Subjek pada Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi

Norma	Kategorisasi	Jumlah	Prosentase
$X < 63,21$	Rendah	63	37
$63,21 \leq X \leq 66,79$	Sedang	9	5
$66,79 < X$	Tinggi	98	58
Total		170	100

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bila subyek penelitian memperoleh skor lebih kecil dari 63,21 berarti subyek mempunyai tingkat persepsi terhadap budaya organisasi rendah. Skor lebih besar sama dengan dari 63,21 dan lebih kecil dari 66,79 berarti subyek mempunyai tingkat persepsi terhadap budaya organisasi sedang. Apabila subyek memperoleh skor lebih besar dari 66,79 maka subyek memiliki tingkat persepsi terhadap budaya organisasi tinggi.

Selanjutnya skala kepuasan kerja memiliki mean 70,44 dan standar deviasi 10,537 sehingga norma kategorisasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Kategorisasi Subjek pada Skala Kepuasan Kerja

Norma	Kategorisasi	Jumlah	Prosentase
$X < 58,42$	Rendah	27	15,88
$58,42 \leq X \leq 61,58$	Sedang	14	8,235
$61,58 < X$	Tinggi	129	75,88
Total		170	100

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bila subyek penelitian memperoleh skor lebih kecil dari 58,42 berarti subyek mempunyai tingkat kepuasan kerja rendah. Skor lebih besar sama dengan dari 58,42 dan lebih kecil sama dengan dari 61,58

berarti subyek mempunyai tingkat kepuasan kerja sedang. Apabila subyek memperoleh skor lebih besar dari 61,58 maka subyek memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi.

4.3.2 Hasil Uji Asumsi

4.3.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data merupakan hal yang lazim dilakukan sebelum sebuah metode statistik diterapkan, karena normal atau tidaknya suatu data akan menentukan pula teknik statistik apa yang akan digunakan.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan teknik *kolmogorov smirnov* dengan bantuan program statistik komputer *SPSS 16.0 for windows*.

Berikut adalah tabel hasil uji normalitas:

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas Variabel Persepsi terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total skor skala persepsi budaya organisasi	.073	170	.027	.990	170	.246
Total skor skala kepuasan kerja	0,110	170	0,000	0,963	170	0,000

Pada tabel tersebut tampak bahwa signifikansi hasil uji normalitas untuk variabel persepsi terhadap budaya organisasi sebesar 0,017, sedangkan signifikansi untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,000. Angka tersebut menunjukkan bahwa

data dalam variabel persepsi terhadap budaya organisasi memiliki sebaran data yang tidak normal sedangkan untuk data dalam variabel kepuasan kerja juga memiliki sebaran yang tidak normal.

4.3.2.2 Uji Linearitas

Uji linearitas berbicara tentang uji untuk mengetahui kecenderungan hubungan antara 2 variabel yang diteliti. Apabila ada kecenderungan suatu hubungan, maka sebaran data kedua variabel tersebut akan membentuk garis linear. Untuk mengetahui signifikansi dari uji linearitas dapat dilakukan dengan melakukan *Test of Linearity* dengan bantuan *SPSS 16.0 for Windows*. Hasil dari uji linearitas terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Hasil Test For Linearity

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
total skor skala kepuasan kerja* persepsi budaya organisasi	Between (Combined)	6160.342	50	123.207	1.163	.251
	Groups					
	Linearity	42.309	1	42.309	.399	.529
	Deviation from Linearity	6118.032	49	124.858	6118.032	.49
	Within Groups	12603.570	119	105.912		
Total	18763.912	169				

Pada tabel diatas tampak hasil uji linearity (*test of linearity*) dengan menggunakan bantuan *SPSS 16.0 for windows*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada variabel persepsi terhadap budaya organisasi jika dikombinasikan dengan variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0.529. Karena

nilai signifikansi antara dua variabel tersebut diatas 0.05 hal ini berarti bahwa data dari kedua variabel bersifat tidak linear.

4.3.3 Uji Hubungan (Uji Hipotesa)

Jenis data dalam penelitian ini berupa data interval, tidak memenuhi asumsi linearitas, dan tidak memenuhi asumsi normalitas. Jadi teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah korelasi Spearman Rank dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for Windows*. Berikut adalah hasil yang diperoleh:

Tabel 4.10
Pengujian korelasi Spearman Rank Variabel Persepsi terhadap Budaya Organisasi

Correlations				
			persepsi budaya organisasi	kepuasan kerja
Spearman's rho	persepsi budaya organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.064
		Sig. (2-tailed)	.	.407
		N	170	170
	kepuasan kerja	Correlation Coefficient	.064	1.000
		Sig. (2-tailed)	.407	.
		N	170	170

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

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_a ditolak dan jika probabilitas $< 0,05$ maka H_a diterima. Karena Sig (0,001) $> \alpha$ (0,01), maka tidak terdapat hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi (H_0 diterima)

4.4. Pembahasan

Hasil penelitian menyatakan bahwa H0 diterima dimana menunjukkan tidak terdapat korelasi antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hal tersebut dapat terjadi karena ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pada PT Rekayasa Industri, bisa jadi budaya organisasi bukan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ada faktor-faktor lain yang lebih mendominasi dalam memprediksi munculnya kepuasan kerja sehingga menyebabkan persepsi terhadap budaya organisasi tampak tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Theory of Work Adjustment tidak membahas mengenai tidak adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, sehingga penulis menggunakan teori Herzberg untuk menjelaskan tidak adanya hubungan tersebut. Herzberg (dalam As'ad, 2004:109) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu adalah dua hal yang berbeda. Herzberg (dalam As'ad, 2004:109) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility,* dan *advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : *company policy* dan

administration, supervision technical, salary, interpersonal, relations, working conditions, job security dan status (Wexley & Jukl dalam As'ad, 2004:108).

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Diperlukan suatu pekerjaan yang diperkaya yang memberikan kepada karyawan peluang untuk mencapai prestasi dan penghargaan, stimulasi dan tanggung jawab serta kemajuan dalam karirnya.

Oleh karena itu manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu memotivasi. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan sebagai *faktor hygiene*. Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara intrinsik..

PT Rekayasa Industri merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang rancang bangun dimana melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan diperusahaan tersebut (lampiran), di dapatkan keterangan bahwa banyak karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut bukan karena gaji atau budaya organisasinya, karena perusahaan BUMN tidak menawarkan gaji dan budaya organisasi semenarik perusahaan swasta, namun beliau mengatakan bahwa sebagai salah satu perusahaan

BUMN dalam bidang rancang bangun yang cukup besar di Indonesia, perusahaan tersebut menawarkan karir dan pekerjaan yang bagus dan menantang. Hal ini selaras dengan pernyataan Herzberg sebelumnya, agar para karyawan termotivasi maka kepada mereka perlu diberikan suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi. Khususnya para *engineer*, yang termotivasi bekerja karena mereka sebagai engineer di perusahaan dibidang rekayasa didorong untuk bertanggung jawab penuh pada proyek-proyek, dan karakteristik pekerjaan tersebut yang membuat mereka puas jika hasil pekerjaan yang mereka harapkan tercapai dan mendapatkan apresiasi dari perusahaan dan rekan sekerja.

Berdasarkan penelitian O'reilly, dkk (1991) yang mengkaji mengenai *person-organizational fit*, jelas bahwa budaya organisasi itu sendiri tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, jika tidak dikaitkan dengan faktor *person*, dan kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi.

Kelemahan dalam penelitian ini terjadi karena tidak adanya kontrol terhadap beberapa hal yang kemungkinan akan memberikan pengaruh pada hasil penelitian baik dari faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor lain yang juga menjadi penyebab tidak adanya hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah dikarenakan karakteristik yang ada dalam diri subjek yang sangat heterogen. Dapat pula akibat subjek mungkin mengetahui tujuan dari penelitian ini pada saat mengisi kuesioner sehingga menjawab sesuai dengan apa yang diharapkan dan diterima secara sosial, bukan jawaban pribadinya berdasarkan pengalaman masing-masing sehingga penilaian mereka cenderung positif. Disamping itu, kondisi subjek pada

saat pengisian kuesioner juga dapat mempengaruhi jawaban yang diberikan misalnya subjek dalam keadaan lelah atau tidak sehat akan memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan keadaan dirinya, karena proses berpikirnya terhambat oleh kondisi fisik subjek tersebut. Atau dapat pula dikarenakan peneliti tidak mendampingi subjek secara langsung dalam proses pengisian kuesioner sehingga peluang terjadinya ketidakjujuran atau kebingungan dalam pengisian menjadi besar. Selain itu item kuisisioner budaya organisasi yang gugur hingga 50% dan teknik sampling yang menggunakan *non probability sampling*.

Dengan menyadari keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, hasil penelitian tersebut mendukung pemahaman bahwa banyak faktor yang dapat memprediksi tingkat kepuasan kerja, sehingga tidak adanya keterkaitan langsung antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja, jika memang demikian, tidak dapat dijadikan alasan untuk mengesampingkan aspek persepsi terhadap budaya organisasi di perusahaan. Di samping itu, beberapa teori menyatakan bahwa persepsi karyawan yang sesuai mengenai budaya organisasi di perusahaan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian upaya untuk mendorong karyawan untuk mempersepsikan budaya organisasi sebagaimana yang diharapkan perusahaan tetap perlu untuk dilakukan.

Meskipun secara statistik tidak ada hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja, namun masih di butuhkan beberapa penelitian untuk mengkonfirmasi ada atau tidaknya hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dan untuk mengetahui alasan yang mendasarinya..

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol diterima (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) yang dikemukakan ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

5.2 Saran

5.2.1. Saran Untuk PT Rekayasa Industri

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bukan faktor *hygiene* atau *job context* dimana salah satu diantaranya adalah budaya organisasi, namun faktor motivator. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Inilah aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sehingga diperlukan suatu pekerjaan yang memberikan kepada karyawan peluang-peluang untuk mencapai prestasi, penghargaan, stimulasi, tanggung jawab dan kemajuan dalam berkarir.

- b. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, namun faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan, akan tetapi tidak menjadi alasan untuk mengesampingkan aspek persepsi terhadap budaya organisasi di perusahaan. Selain itu, beberapa teori menyatakan bahwa persepsi karyawan yang sesuai mengenai budaya organisasi di perusahaan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian, upaya untuk mendorong karyawan agar mempersepsikan budaya organisasi sebagaimana yang diharapkan perusahaan tetap perlu dilakukan khususnya untuk mencegah ketidakpuasan karyawan yang dapat berdampak pada munculnya perilaku mangkir.

5.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian ini menggunakan teknik statistik non-parametrik yang memiliki generalisasi yang lemah. Kesimpulan yang berlaku untuk penelitian ini hanya berlaku untuk karyawan di PT Rekayasa Industri saja, sehingga untuk peneliti selanjutnya harap mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan masalah generalisasi tersebut apabila hendak melakukan penelitian yang sama.
- b. Sebaiknya peneliti selanjutnya pada topik ini juga mempertimbangkan untuk menggali data sekunder tidak hanya melalui data primer seperti kuesioner, tetapi juga melakukan observasi atau wawancara terhadap

subyek penelitian. Hal ini agar peneliti mendapatkan informasi tambahan yang mendukung keakuratan hasil penelitian.

- c. Pengambilan data untuk penelitian ini hanya berlangsung kurang lebih 10 hari dan pada kondisi perusahaan sedang pada puncak kesibukan, sehingga dari 260 kuisisioner hanya 170 kuisisioner yang kembali, untuk penelitian selanjutnya lebih baik memberikan waktu yang lebih lama sehingga terkumpul semua informasi yang dibutuhkan dan meminimalisir banyaknya kuisisioner yang tidak kembali.
- d. Penelitian ini tidak melalui uji coba alat ukur karena keterbatasan penulis seperti perusahaan tersebut tidak bersedia untuk dilakukan pengambilan data dua kali, selain itu perusahaan-perusahaan lain yang hendak dijadikan subyek uji coba peneliti, tidak merespon permohonan penelitian penulis, untuk perusahaan yang merespon ternyata tidak sesuai dengan karakteristik populasi, sehingga peneliti tidak melakukan uji coba alat ukur dalam proses penelitian ini. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dilakukan uji coba sehingga diperoleh alat ukur yang berkualitas dengan harapan menghasilkan hasil penelitian yang maksimal.
- e. Melihat bahwa faktor kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, sebaiknya untuk penelitian selanjutnya meneliti hubungan faktor-faktor motivator tersebut dengan kepuasan kerja, sehingga lebih dapat mengetahui alasan yang mendasari kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Neil., Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil dan Viswesvaran. Chockalingam. (2001) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology (eds)*. London,,: SAGE Publications
- As'ad, Moh. (2004). *Psikologi Industri. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia (edisi keempat)*, Yogyakarta: Liberty
- Aydin, B and Ceylan, A. (2009). A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Management*, 4 (3), 59-168
- Azwar, S. (1992). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- . (2007). *Tes Prestasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- . (1999). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron & Bryne. (1994). *Industrial Psychology: Its theoretical and social foundation*. New York: Harper & Row
- Barsade, S.G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S. G. & Gibson D.E. (Februari, 2007). Why Does Affect Matter in Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 36-59.

- Barsade, S.G., L. Ramarajan & D. Westen. (2009). Implicit Affect in Organizations. In B. Staw and A. Brief (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 135-162.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design (8th ed)*. Ohio: Thomson South-Western
- Davis, K., & J.W. Newstrom. (1993). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (9th ed)*. New Jersey: Mc. Graw-Hill Book Company
- Davis, K. & J.W. Newstrom. (1990). *Perilaku dalam organisasi (edisi ketujuh jilid 1)*. Ahli bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga,.
- Dawis, R. V., Lofquist L. H., & Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment (revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* (No. XXIII),. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 23, 1–14
- Dawis, R. V., & Lofquist, L.H (1981). Job Satisfaction and Work Adjustment: Implications for Vocational Education. National Center for Research in Vocational Education, Dissemination and Utilization Function. Ohio: Ohio State University. 218.
- Gray, J. H., Densten, I.L., & Sarros, J.C. (2003). Does Organizational Culture Predict Job Satisfaction in Small Organizations?. *Working Paper 65/03.1-7*
- Hadi, Sutrisno. (1994). *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset
- . (1991). *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta: Andi Offset

- _____. (1991). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Jauhari, M.R. (2006). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Kasus di Margaria Group. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407
- Kelly, J.R. & Barsade, S.G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kerlinger, F.N. (1990). *Asas-Asas Penelitian Behavioral (edisi ketiga)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (1998), *Organizational Behavior (8th ed)*, International Edition. USA: McGraw Hill Inc
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nazir, Moh. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nimran, Umar. (1999). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua, CV.Surabaya: Citra Media.

- Ngo, David. (2010). Minnesota Satisfaction Questionnaires. Diakses pada tanggal 5 Desember 2010 dari <http://www.humanresources.hrvinet.com/minnesota-satisfaction-questionnaire-msq/>
- Ogbonna, Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*. UK: Routledge, 11, 766–788
- O'Reilly, C., Jennifer, A. C, & D. Caldwell, (1991) People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- O'Reilly, C., Harreld, J.B., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities Stanford Graduate School of Business *Research Paper* No. 2025 Rock Center for Corporate Governance Working Paper No. 53. 1-43
- Portal, HR. (2007). Tingkat Retensi dan Kepuasan Karyawan Starbucks Sangat Tinggi. Diakses pada tanggal 6 Mei 2010 dari <http://www.portalhr.com/beritahr/organisasi/1id660.html>
- . (2005). Survei, Agar Tak Kalah Bersaing. Diakses pada tanggal 6 Mei 2010 dari <http://www.portalhr.com/majalah/suratpembaca/1id69.html>
- . (2005). Membedah Pandangan Karyawan Indonesia. Diakses pada tanggal 6 Mei 2010 dari <http://www.portalhr.com/majalah/edisebelumnya/hubungan/1id193.html>

- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi (edisi bahasa Indonesia)*. Jakarta: PT.Prenhalindo.
- . (2001). *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi, Aplikasi (edisi bahasa Indonesia jilid 1)*. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo,
- Robbins, S. P., & Mary, C. (1999). *Management (6th ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2008). *Perilaku Organisasi. (edisi 12)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sekaran, Uma. (2000). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach (3rd ed)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shah, Jahanzeb. (Fall, 2007). Organizational Culture and Job Satisfaction: An Empirical study of R & D Organization. Group B, SZABIST, Islamabad. 1-13
- Staw, B.M., & Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier and smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.
- Susanto, A. B. 1997. *Budaya Perusahaan*: Elex Komputindo, Jakarta
- SWA. (2007). Sebuah Laporan dari Karyawan. Diakses pada tanggal 7 Mei 2010 dari <http://swa.co.id/2007/03/sebuah-laporan-dari-karyawan>.

- Yuwono, Ino., Fendy, Suhariadi., Seger, Handoyo., Fajrianthi., Budi, S.M., & Berlian, G.S (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* (No. XXII), Work Adjustment Project, Minneapolis: University of Minnesota Press, Industrial Relations Center, 22, 1–119.
- Widhiasty, A. D. (2003) Analisis Pengaruh Aspek-Aspek budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (PERSERO) wilayah VI Banjarbaru Kalimantan Selatan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Zainuddin, M. 2000. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta

LAMPIRAN - LAMPIRAN

LAMPIRAN - LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:
SURAT IJIN PENELITIAN



Certificate no. JKT 0400560



REKAYASA

PT REKAYASA INDUSTRI
ENGINEERING & CONSTRUCTION

SURAT KETERANGAN

No. 310/Ske-PKM/12/2010

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Aidil Putra, SE. MM.
Jabatan : GM. Personnel & Knowledge Mgt.
PT. Rekayasa Industri
Jl. Kalibata Timur I No. 36
Jakarta Selatan

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

N a m a : Ulina Christina Natalia Gultom
NIM : 110610016
Jurusan : Psikologi
Universitas : Universitas Airlangga

Yang bersangkutan benar telah melaksanakan **Penelitian** di PT Rekayasa Industri, Jakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk proses kelengkapan administrasi akademik.

Jakarta, 22 Desember 2010
PT. Rekayasa Industri



Aidil Putra
Aidil Putra, SE, MM.
GM. Personnel & Knowledge Mgt.

LAMPIRAN 2:
HASIL PROFFESIONAL JUDGEMENT

ALAT UKUR
SKALA PERSEPSI TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Syarifah

Profesi : Dosen

NIP : 19800929 200912 2001

Menyatakan bahwa telah menjadi rater untuk kuesioner Persepsi terhadap Budaya Organisasi yang dipergunakan sebagai alat ukur dalam skripsi berjudul "Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan kepuasan kerja. pada Karyawan PT Rekayasa Industri" yang dilakukan oleh:

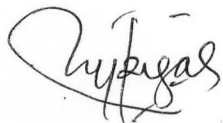
Nama : Ulina Christina Natalia

NIM : 110610016

Berkenaan dengan kuesioner Persepsi terhadap Budaya Organisasi maka kritik dan saran yang dapat diberikan secara umum adalah:

1. Hindari penggunaan negasi
2. Beberapa item masih belum jelas

Surabaya, 16 Des 2010



ALAT UKUR
SKALA PERSEPSI TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sheerly Tanoto

Profesi : Dosen

NIP : 135080803

Menyatakan bahwa telah menjadi rater untuk kuesioner Persepsi terhadap Budaya Organisasi yang dipergunakan sebagai alat ukur dalam skripsi berjudul "Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan kepuasan kerja. pada Karyawan PT Rekayasa Industri" yang dilakukan oleh:

Nama : Ulina Christina Natalia

NIM : 110610016

Berkenaan dengan kuesioner Persepsi terhadap Budaya Organisasi maka kritik dan saran yang dapat diberikan secara umum adalah:

- Hati-hati dgn penerjemahan dr bhs Inggris ke bhs Indonesia. Kalau tidak mampu, lebih baik dibawa ke penerjemah tersumpah, daripada beratiibat FATAL.
- Masih banyak penerjemahan yg kurang tepat.
- Buatlah kalimat ~~to~~ aitem yg KISS (keep it simple & systematic)

Surabaya, 17/12/2010



Sheerly Tanoto

LAMPIRAN 3:
HASIL BACK TRANSLATION ALAT
UKUR MSQ



Minnesota Satisfaction Questionnaire

Tujuan dari kuesioner adalah untuk memberikan anda kesempatan untuk mengungkapkan apa yang anda rasakan mengenai pekerjaan anda saat ini, hal-hal apa yang membuat anda merasa puas dan hal-hal apa yang membuat anda merasa tidak puas.

Berdasarkan jawaban dari anda, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang disukai dan tidak disukai orang dari pekerjaannya.

Pada halaman berikutnya anda akan menemukan pernyataan-pernyataan mengenai pekerjaan anda saat ini

- Baca baik-baik setiap pernyataan.
- Tentukan seberapa puaskah anda terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan anda yang digambarkan dalam pernyataan.
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan lebih dari yang anda harapkan, maka checklist kotak “Sangat Puas”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan apa yang anda harapkan, maka checklist kotak “Puas”
 - Jika anda tidak dapat menentukan apakah pekerjaan anda memberikan apa yang anda harapkan atau tidak, maka checklist kotak “N”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan kurang dari apa yang anda harapkan, maka *checklist* kotak “Tidak Puas”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan sangat kurang dari apa yang anda harapkan, maka checklist kotak “Sangat Tidak Puas”
- Ingat : Pikirkan tiap pernyataan dalam hati ketika menentukan seberapa puas terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan anda.
- Lakukan hal ini untuk setiap pernyataan. Silahkan menjawab setiap item pernyataan.



Anda bebas untuk menentukan jawaban dan anda diminta untuk jujur menjawab tiap pernyataan. Berikan gambaran yang sesungguhnya tentang perasaan anda terhadap pekerjaan anda.

Tanyakan diri anda, seberapa puaskah saya terhadap aspek pekerjaan saya ini

SP, berarti saya sangat puas terhadap aspek pekerjaan ini

P, berarti saya puas terhadap aspek pekerjaan ini

N, saya tidak dapat menentukan apakah saya puas atau tidak terhadap aspek pekerjaan ini

TP, berarti saya tidak puas terhadap aspek pekerjaan ini

STP berarti saya sangat tidak puas terhadap aspek pekerjaan ini

Pada pekerjaan saya sekarang,

ini yang saya rasakan mengenai

P SP N TP STP

1. Dapat menyibukkan diri sepanjang waktu
2. Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam pekerjaan
3. Kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu
4. Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas
5. Cara atasan saya menangani bawahannya
6. Kompetensi supervisor saya dalam mengambil keputusan
7. Dapat melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya
8. Cara pekerjaan saya memberikan jabatan tetap (menjanjikan)
9. Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
10. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dia lakukan
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat saya menggunakan kemampuan saya
12. Cara kebijakan perusahaan diterapkan ke dalam praktek
13. Gaji saya dan jumlah tugas yang saya lakukan
14. Kesempatan untuk maju dalam pekerjaan ini

15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri
16. Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan
17. Kondisi kerja
18. Cara rekan sekerja saya dapat akrab satu dengan yang lain
19. Pujian yang saya dapat karena melakukan pekerjaan dengan baik
20. Perasaan atas pencapaian yang saya peroleh dari pekerjaan



We declare that this translation version is the same as the original
MASKURI, S.S., Surabaya 18 December 2010

The aim of this questionnaire is to give you an opportunity to express your feeling about your present job, on what makes you satisfied and dissatisfied.

According to your answers, hopefully we can gain a better comprehension on what people like and dislike from their jobs.

On the following page, you will encounter some statements about your present jobs.

- Read every statement scrupulously.
- Determine how satisfied you are with the aspects of your job which is described by the statement.
 1. If you think that your job gives you more than you expected, give a check in the box "very satisfied".
 2. If you think that your job meets your expectations give a check in the box "satisfied".
 3. If you can not determine whether or not the job gives you satisfaction, give a check in the box "N"
 4. If you think that your job gives less than you expected, then give a check mark in the box "dissatisfied".
 5. If you think that the job gives you much less than you expected, check the box "very dissatisfied"
- Keep in mind: Think profoundly about each statement when you determine how satisfied you are with the aspects of your job.
- Do this way for every statement. Now please answer all statements.

You are free to give the answers for each statement, but please be honest. Provide an illustration of how you feel about your job.

Ask yourself, how satisfied I am with the aspects of my present job.

V, means this aspect of my job satisfies me a lot.

S, means this aspect of my job satisfies me.

N, I can not decide if this aspect of my job satisfies or dissatisfies me.

D, means this aspect of my job dissatisfies me.

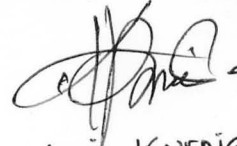
VD, means this aspects of my job dissatisfies me a lot.

On my present job, this is the way I feel about

1. being able to keep busy all the time
2. the opportunity to work by myself on the job
3. the opportunity to perform different things from time to time
4. the opportunity to be "somebody" in the community
5. how my employer handles his/her employees
6. my supervisor's competence in taking decisions
7. being able to do things which are not against my conscience
8. how my job gives steady employment
9. the opportunity to do things for anybody else
10. the opportunity to let the others know what to do
11. the opportunity to do things which suit my abilities

12. how the company policies are performed
13. my salary and the work I perform
14. the opportunity to make advancement on this job
15. the freedom to perform my own judgment
16. the opportunity to use my own techniques of doing my job
17. the working atmosphere
18. how my partners can get along with each other
19. the good words I receive after I do a good job
20. how I feel about achievement from the job

Surabaya, 18 Desember 2010



Afri Kurniasari, S. Hum

LAMPIRAN 4:

KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya semester IX yang sedang melakukan penelitian mengenai perilaku organisasi, dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi). Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu memberikan informasi dengan cara menjawab pertanyaan dari kuesioner ini. Saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan diri Bapak/Ibu apa adanya. Dalam rangkaian pertanyaan ini tidak terdapat unsur jawaban benar atau salah. Saya juga mengharapkan kesungguhan Bapak/Ibu dalam memberikan jawaban dalam kuesioner ini, tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Saya akan menjamin kerahasiaan identitas dan data dari kuesioner ini sehingga tidak dipergunakan oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Ulina Christina Natalia Gultom

NIM: 110610016

Identitas Responden

Jenis kelamin : Tandai salah satu Laki-laki Perempuan

Usia :

Pendidikan terakhir :

Lama bekerja :

(* harap dituliskan dengan lengkap)

Kuesioner Persepsi terhadap budaya organisasi

Petunjuk:

Skala ini digunakan untuk mendeskripsikan sejauhmana Bapak/Ibu/Saudara/i mwmpersepsikan budaya organisasi di PT Rekayasa Industri. Bapak/Ibu diminta untuk menjawab setiap pertanyaan dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu respon yang paling sesuai.

SS, berarti saya sangat setuju dengan pernyataan ini

S, berarti saya setuju dengan pernyataan ini

TS, berarti saya tidak setuju dengan pernyataan ini

STS, berarti saya sangat tidak setuju dengan pernyataan ini

	SS	S	TS	STS
2. Saya merasa organisasi tidak mendorong karyawan untuk membuat perubahan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organisasi berharap karyawan melakukan analisis ketika mengerjakan tugas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Saya merasa perusahaan ini mengutamakan proses atau teknik menyelesaikan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saya menilai perusahaan mendorong saya bekerja mengejar target tanpa mempermasalahkan proses dan tekniknya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Menurut saya, kebijakan-kebijakan perusahaan selama ini tidak bertentangan dengan hak-hak karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Menurut saya, perusahaan mengkondisikan kegiatan bekerja kedalam tim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Saya merasa perusahaan mengharapkan karyawan untuk memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Saya berpendapat perusahaan mendorong seluruh karyawan untuk tertantang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
17. Saya berpendapat bahwa perusahaan sudah melakukan banyak usaha agar karyawan cermat dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
19. Saya merasa adanya konflik ketika kebijakan baru ditetapkan.
21. Saya tidak merasakan adanya upaya perusahaan untuk merangsang semangat kerja saya.
22. Saya tidak merasakan adanya budaya organisasi yang menonjol di perusahaan ini.
23. Menurut saya perusahaan memberikan kesempatan untuk menerapkan metode baru dalam menyelesaikan pekerjaan.
24. Saya menilai perusahaan terus mendorong saya agar memiliki keberanian untuk mengambil resiko.
25. Menurut saya, perusahaan menekankan akan pentingnya kecermatan agar meminimalisir resiko dalam mengerjakan tugas
26. Menurut saya, perusahaan sudah memberikan gambaran target yang jelas setiap bulannya sebagai tolak ukur pencapaian pekerjaan.
28. Saya merasa perusahaan mendorong karyawan dengan berbagai cara untuk saling mengandalkan dalam tim dan tidak berusaha sendiri.
30. Saya merasa organisasi menjaga kestabilan dan ketetapan budaya yang dibangun pendahulu dengan menyamakan nilai

- karyawan dengan organisasi.
31. Menurut saya, perusahaan tidak mendorong karyawan agar berani untuk mengambil resiko.
32. Saya menilai, perusahaan tidak mempertimbangkan apakah hasil pekerjaan itu telah dicermati sebelum diserahkan.
41. Saya berpendapat perusahaan mengumumkan kebijakan baru tanpa ada pembahasan dengan karyawan.
42. Menurut saya, perusahaan tidak emmberikan dorongan agar bekerja sama dalam tim
43. Menurut saya, perusahaan tidak memberikan dukungan atau bentuk apresiasi akan kompetisi antar karyawan
44. Saya merasa pihak manajemen berusaha keras mempekerjakan karyawan yang sesuai dengan nilai organisasi sehingga terjaga kestabilan nilai.
45. Saya menilai perusahaan tidak memberikan tugas yang perlu diselesaikan secara tim
46. Menurut saya, organisasi tidak melakukan upaya agar karyawan melakukan analisis pada pekrjaannya.
47. Saya merasa perusahaan tidak mendorong karyawan mengejar target .

Minnesota Satisfaction Questionnaire

Tujuan dari kuesioner adalah untuk memberikan anda kesempatan untuk mengungkapkan apa yang anda rasakan mengenai pekerjaan anda saat ini, hal-hal apa yang membuat anda merasa puas dan hal-hal apa yang membuat anda merasa tidak puas.

Berdasarkan jawaban dari anda, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang disukai dan tidak disukai orang dari pekerjaannya.

Pada halaman berikutnya anda akan menemukan pernyataan-pernyataan mengenai pekerjaan anda saat ini

- Baca baik-baik setiap pernyataan.
- Tentukan seberapa puaskah anda terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan anda yang digambarkan dalam pernyataan.
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan lebih dari yang anda harapkan, maka checklist kotak “Sangat Puas”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan apa yang anda harapkan, maka checklist kotak “Puas”
 - Jika anda tidak dapat menentukan apakah pekerjaan anda memberikan apa yang anda harapkan atau tidak, maka checklist kotak “N”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan kurang dari apa yang anda harapkan, maka *checklist* kotak “Tidak Puas”
 - Jika anda merasa pekerjaan anda memberikan sangat kurang dari apa yang anda harapkan, maka checklist kotak “Sangat Tidak Puas”

- Ingat : Pikirkan tiap pernyataan dalam hati ketika menentukan seberapa puas terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan anda.
- Lakukan hal ini untuk setiap pernyataan. Silahkan menjawab setiap item pernyataan.

Anda bebas untuk menentukan jawaban dan anda diminta untuk jujur menjawab tiap pernyataan. Berikan gambaran yang sesungguhnya tentang perasaan anda terhadap pekerjaan anda.

Tanyakan diri anda, seberapa puaskah saya terhadap aspek pekerjaan saya ini

SP, berarti saya sangat puas terhadap aspek pekerjaan ini

P, berarti saya puas terhadap aspek pekerjaan ini

N, saya tidak dapat menentukan apakah saya puas atau tidak terhadap aspek pekerjaan ini

TP, berarti saya tidak puas terhadap aspek pekerjaan ini

STP berarti saya sangat tidak puas terhadap aspek pekerjaan ini

Pada pekerjaan saya sekarang,

ini yang saya rasakan mengenai

	SP	P	N	TP	STP
1. Dapat menyibukkan diri sepanjang waktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cara atasan saya menangani bawahannya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kompetensi supervisor saya dalam mengambil keputusan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Dapat melakukan hal-hal yang tidak bertentangan
dengan hati nurani saya
8. Cara pekerjaan saya memberikan jabatan tetap (menjanjikan)
9. Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
10. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa
yang harus dia lakukan
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang
membuat saya menggunakan kemampuan saya
12. Cara kebijakan perusahaan diterapkan ke dalam praktek
13. Gaji saya dan jumlah tugas yang saya lakukan
14. Kesempatan untuk maju dalam pekerjaan ini
15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri
16. Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri
dalam melakukan pekerjaan
17. Kondisi kerja
18. Cara rekan sekerja saya dapat akrab satu dengan
yang lain
19. Pujian yang saya dapat karena melakukan pekerjaan
dengan baik
20. Perasaan atas pencapaian yang saya peroleh dari
pekerjaan

LAMPIRAN 5:
DATA RAW SCORE SUBYEK PADA
PENELITIAN

Data Raw Score Skala Persepsi terhadap Budaya Organisasi Setelah Uji Kesahihan

No	Nama	2	5	7	8	9	10	11	12	17	19	21	22	23	24	25	26	28	30	31	32	41	42	43	44	46	47	Total
1	SUBJEK 1	3	3	1	2	2	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	1	3	1	3	74
2	SUBJEK 2	2	3	2	3	3	1	4	4	3	2	4	3	3	2	1	1	3	1	2	3	2	3	4	3	2	3	67
3	SUBJEK 3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	56
4	SUBJEK 4	2	2	2	4	4	2	1	1	4	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	58
5	SUBJEK 5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	1	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	82
6	SUBJEK 6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	68
7	SUBJEK 7	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	1	1	3	2	2	64
8	SUBJEK 8	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	71
9	SUBJEK 9	3	3	3	2	1	3	4	4	2	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	74
10	SUBJEK 10	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	58
11	SUBJEK 11	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	80
12	SUBJEK 12	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	73
13	SUBJEK 13	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3	83
14	SUBJEK 14	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	4	2	3	4	1	4	4	4	2	4	76
15	SUBJEK 15	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	66
16	SUBJEK 16	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	79
17	SUBJEK 17	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	74
18	SUBJEK 18	4	1	1	3	3	1	4	4	3	4	1	4	3	2	3	3	1	3	4	1	4	1	1	1	1	1	62
19	SUBJEK 19	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	69
20	SUBJEK 20	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	67
21	SUBJEK 21	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	85

22	SUBJEK 22	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	67
23	SUBJEK 23	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	58
24	SUBJEK 24	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	52
25	SUBJEK 25	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	57	
26	SUBJEK 26	1	2	1	1	1	1	3	4	1	1	2	2	4	3	1	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	46
27	SUBJEK 27	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	70
28	SUBJEK 28	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	1	47
29	SUBJEK 29	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	70
30	SUBJEK 30	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	71
31	SUBJEK 31	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	1	4	3	4	82
32	SUBJEK 32	4	2	2	1	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	58
33	SUBJEK 33	2	2	2	2	2	2	4	4	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	57
34	SUBJEK 34	3	2	2	3	3	1	4	4	3	2	2	2	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	58
35	SUBJEK 35	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	85
36	SUBJEK 36	3	1	1	3	4	1	4	4	3	1	3	1	4	4	4	4	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	59
37	SUBJEK 37	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	69
38	SUBJEK 38	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	75
39	SUBJEK 39	3	4	2	1	1	4	4	4	1	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	1	4	3	4	2	4	79
40	SUBJEK 40	1	3	3	2	2	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	70
41	SUBJEK 41	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	75
42	SUBJEK 42	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	1	1	4	3	3	60
43	SUBJEK 43	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	1	1	1	1	2	4	3	4	3	3	3	4	74
44	SUBJEK 44	2	1	3	2	1	1	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	55
45	SUBJEK 45	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	68
46	SUBJEK 46	3	2	4	3	4	2	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	75	

47	SUBJEK 47	2	2	2	3	3	2	4	4	3	1	3	3	4	4	3	3	2	3	1	3	1	3	4	3	2	3	71
48	SUBJEK 48	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	2	2	4	2	1	4	3	2	83
49	SUBJEK 49	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	1	3	2	4	2	4	3	1	3	4	68
50	SUBJEK 50	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	4	2	2	3	4	2	76
51	SUBJEK 51	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
52	SUBJEK 52	1	1	4	3	3	1	4	3	3	1	2	2	4	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	4	2	59
53	SUBJEK 53	2	3	1	2	1	3	4	4	2	1	2	1	4	4	3	3	3	3	3	1	4	1	1	3	1	1	61
54	SUBJEK 54	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	65
55	SUBJEK 55	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	67
56	SUBJEK 56	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	3	4	2	50
57	SUBJEK 57	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	82
58	SUBJEK 58	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	60
59	SUBJEK 59	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2	4	3	2	1	2	2	2	3	2	68
60	SUBJEK 60	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	74
61	SUBJEK 61	3	3	3	4	4	1	3	3	4	1	2	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	73
62	SUBJEK 62	3	2	3	3	3		3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	63
63	SUBJEK 63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	89
64	SUBJEK 64	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	71
65	SUBJEK 65	1	2	2	4	4	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	3	72
66	SUBJEK 66	3	4	3	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	88
67	SUBJEK 67	4	2	2	2	1	2	4	4	2	1	3	3	4	4	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	2	3	66
68	SUBJEK 68	2	4	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	68
69	SUBJEK 69	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	86
70	SUBJEK 70	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	82
71	SUBJEK 71	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	76

72	SUBJEK 72	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3	2	1	62
73	SUBJEK 73	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	81
74	SUBJEK 74	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	3	3	86	
75	SUBJEK 75	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	69
76	SUBJEK 76	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	3	4	78
77	SUBJEK 77	3	2	2	1	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	56
78	SUBJEK 78	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	54
79	SUBJEK 79	2	2	2	2	2	2	3	4	2	1	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	68
80	SUBJEK 80	2	1	1	3	3	1	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	3	3	1	1	3	65
81	SUBJEK 81	1	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	55
82	SUBJEK 82	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	4	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	38
83	SUBJEK 83	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	63
84	SUBJEK 84	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	41
85	SUBJEK 85	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	56
86	SUBJEK 86	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	86
87	SUBJEK 87	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	47
88	SUBJEK 88	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	36
89	SUBJEK 89	4	2	1	2	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	1	1	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	58
90	SUBJEK 90	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	45
91	SUBJEK 91	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	54
92	SUBJEK 92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
93	SUBJEK 93	2	4	2	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	85
94	SUBJEK 94	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	59
95	SUBJEK 95	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	67
96	SUBJEK 96	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	65

97	SUBJEK 97	2	2	2	2	3	2	3	4	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	58
98	SUBJEK 98	3	2	2	2	4	2	4	4	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	67
99	SUBJEK 99	2	1	2	2	2	1	4	3	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	47
100	SUBJEK 100	3	1	1	1	3	1	4	3	1	3	1	1	4	4	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	47
101	SUBJEK 101	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	4	82
102	SUBJEK 102	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	4	3	3	72
103	SUBJEK 103	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	72
104	SUBJEK 104	3	1	2	2	2	1	4	4	2	2	1	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	48
105	SUBJEK 105	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
106	SUBJEK 106	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	87
107	SUBJEK 107	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	56
108	SUBJEK 108	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	54
109	SUBJEK 109	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	79
110	SUBJEK 110	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	74
111	SUBJEK 111	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	53
112	SUBJEK 112	4	2	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	62
113	SUBJEK 113	2	4	2	2	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	4	2	2	4	3	4	3	4	2	78
114	SUBJEK 114	3	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	43
115	SUBJEK 115	4	2	3	2	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	3	64
116	SUBJEK 116	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	66
117	SUBJEK 117	3	3	2	2	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	74
118	SUBJEK 118	1	4	2	3	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	2	85
119	SUBJEK 119	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	99
120	SUBJEK 120	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	74
121	SUBJEK 121	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	75

122	SUBJEK 122	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	2	3	62
123	SUBJEK 123	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
124	SUBJEK 124	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	64
125	SUBJEK 125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	75
126	SUBJEK 126	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	83
127	SUBJEK 127	4	3	4	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	4	3	77
128	SUBJEK 128	1	2	2	1	1	2	3	3	1	3	2	2	3	4	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	51
129	SUBJEK 129	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	72
130	SUBJEK 130	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	71
131	SUBJEK 131	1	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	53
132	SUBJEK 132	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	55
133	SUBJEK 133	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
134	SUBJEK 134	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56
135	SUBJEK 135	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	49
136	SUBJEK 136	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	56
137	SUBJEK 137	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	68
138	SUBJEK 138	4	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	1	3	3	3	2	3	68
139	SUBJEK 139	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	74
140	SUBJEK 140	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	71
141	SUBJEK 141	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	74
142	SUBJEK 142	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	75
143	SUBJEK 143	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	53
144	SUBJEK 144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	73
145	SUBJEK 145	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	68
146	SUBJEK 146	3	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	62

147	SUBJEK 147	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	1	4	92
148	SUBJEK 148	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	53
149	SUBJEK 149	2	1	1	1	1	1	3	4	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	39
150	SUBJEK 150	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	60
151	SUBJEK 151	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	57
152	SUBJEK 152	3	4	1	1	1	4	3	2	1	3	3	4	4	4	1	1	4	1	3	4	2	4	3	4	1	70
153	SUBJEK 153	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	76
154	SUBJEK 154	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	82
155	SUBJEK 155	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	51
156	SUBJEK 156	4	3	3	3	4	3	1	2	3	4	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	74
157	SUBJEK 157	4	3	1	1	1	3	3	3	1	1	2	3	4	3	1	1	3	1	4	3	1	3	2	3	1	59
158	SUBJEK 158	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	61
159	SUBJEK 159	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	71
160	SUBJEK 160	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	71
161	SUBJEK 161	3	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	3	3	3	0	0	3	0	3	3	1	3	3	3	3	71
162	SUBJEK 162	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	53
163	SUBJEK 163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	72
164	SUBJEK 164	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	53
165	SUBJEK 165	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79
166	SUBJEK 166	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	80
167	SUBJEK 167	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79
168	SUBJEK 168	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	69
169	SUBJEK 169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
170	SUBJEK 170	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	56

Data Raw Score Skala Kepuasan Kerja

No	Nama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	SUBJEK 1	5	2	2	5	1	2	1	4	2	2	1	5	1	3	3	2	4	4	3	4	56
2	SUBJEK 2	4	2	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	5	2	5	69
3	SUBJEK 3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	77
4	SUBJEK 4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	57
5	SUBJEK 5	2	2	4	1	5	4	2	4	4	3	3	2	1	2	2	1	3	3	4	4	56
6	SUBJEK 6	2	2	4	1	5	4	2	4	4	3	3	2	1	2	2	1	3	3	4	4	56
7	SUBJEK 7	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	62
8	SUBJEK 8	4	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	2	4	4	2	2	63
9	SUBJEK 9	2	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	55
10	SUBJEK 10	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	74
11	SUBJEK 11	4	4	2	2	3	5	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	2	2	63
12	SUBJEK 12	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	79
13	SUBJEK 13	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	82
14	SUBJEK 14	4	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	59
15	SUBJEK 15	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3	3	2	3	5	4	4	4	70
16	SUBJEK 16	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	64
17	SUBJEK 17	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	70
18	SUBJEK 18	4	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	1	5	3	3	4	4	5	5	5	79
19	SUBJEK 19	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	87
20	SUBJEK 20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
21	SUBJEK 21	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	86
22	SUBJEK 22	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	80

23	SUBJEK 23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
24	SUBJEK 24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
25	SUBJEK 25	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	67
26	SUBJEK 26	4	4	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	84
27	SUBJEK 27	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	70
28	SUBJEK 28	4	2	3	4	2	3	4	5	3	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	73
29	SUBJEK 29	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
30	SUBJEK 30	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	72
31	SUBJEK 31	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	73
32	SUBJEK 32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
33	SUBJEK 33	4	2	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	5	2	69
34	SUBJEK 34	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	5	5	5	83
35	SUBJEK 35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	79
36	SUBJEK 36	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	5	5	4	4	4	4	73
37	SUBJEK 37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
38	SUBJEK 38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
39	SUBJEK 39	5	2	2	5	1	2	1	4	2	2	1	5	1	3	3	2	4	4	3	56
40	SUBJEK 40	4	2	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	5	2	69
41	SUBJEK 41	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	77
42	SUBJEK 42	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	57
43	SUBJEK 43	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	3	75
44	SUBJEK 44	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	77
45	SUBJEK 45	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	77
46	SUBJEK 46	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	85
47	SUBJEK 47	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	1	1	4	4	2	80

48	SUBJEK 48	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	87
49	SUBJEK 49	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
50	SUBJEK 50	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5	85
51	SUBJEK 51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79
52	SUBJEK 52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
53	SUBJEK 53	5	2	2	5	1	2	1	4	2	2	1	5	1	3	3	2	4	4	3	4	56
54	SUBJEK 54	4	2	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	5	2	5	69
55	SUBJEK 55	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	77
56	SUBJEK 56	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	57
57	SUBJEK 57	5	5	4	5	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	74
58	SUBJEK 58	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	70
59	SUBJEK 59	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
60	SUBJEK 60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	77
61	SUBJEK 61	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	77
62	SUBJEK 62	4	2	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	3	2	4	54
63	SUBJEK 63	2	4	4	3	2	4	2	4	2	5	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	67
64	SUBJEK 64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
65	SUBJEK 65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
66	SUBJEK 66	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	78
67	SUBJEK 67	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	5	75
68	SUBJEK 68	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	74
69	SUBJEK 69	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	74
70	SUBJEK 70	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	76
71	SUBJEK 71	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	51
72	SUBJEK 72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80

73	SUBJEK 73	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	
74	SUBJEK 74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	
75	SUBJEK 75	5	5	5	5	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	
76	SUBJEK 76	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	78	
77	SUBJEK 77	3	4	4	4	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	57
78	SUBJEK 78	5	4	5	5	4	4	2	1	4	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	5	80
79	SUBJEK 79	5	4	5	3	4	2	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	76
80	SUBJEK 80	5	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	76
81	SUBJEK 81	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	89
82	SUBJEK 82	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	87
83	SUBJEK 83	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	89
84	SUBJEK 84	4	5	3	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	85
85	SUBJEK 85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
86	SUBJEK 86	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	55
87	SUBJEK 87	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	66
88	SUBJEK 88	3	4	3	2	4	4	3	2	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	71
89	SUBJEK 89	5	1	5	5	5	5	5	1	3	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	84
90	SUBJEK 90	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	65
91	SUBJEK 91	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	74
92	SUBJEK 92	4	4	4	3	1	2	2	2	4	3	1	3	2	4	3	4	4	4	2	4	60
93	SUBJEK 93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	78
94	SUBJEK 94	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	69
95	SUBJEK 95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
96	SUBJEK 96	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	82
97	SUBJEK 97	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	61

98	SUBJEK 98	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	72
99	SUBJEK 99	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	72
100	SUBJEK 100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
101	SUBJEK 101	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	78
102	SUBJEK 102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
103	SUBJEK 103	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	78
104	SUBJEK 104	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	2	69
105	SUBJEK 105	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	77
106	SUBJEK 106	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
107	SUBJEK 107	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	85
108	SUBJEK 108	3	2	2	3	1	2	2	3	1	2	3	1	1	3	1	2	2	3	1	2	40
109	SUBJEK 109	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4	62
110	SUBJEK 110	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	80
111	SUBJEK 111	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	50
112	SUBJEK 112	4	3	2	3	2	3	1	1	4	3	4	1	2	1	4	5	4	5	4	4	60
113	SUBJEK 113	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	74
114	SUBJEK 114	5	2	2	5	1	2	1	4	2	2	1	5	1	3	3	2	4	4	3	4	56
115	SUBJEK 115	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	5	75
116	SUBJEK 116	2	1	3	1	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	53
117	SUBJEK 117	1	4	2	4	5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	71
118	SUBJEK 118	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	1	1	4	4	2	5	80
119	SUBJEK 119	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	80	
120	SUBJEK 120	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	84
121	SUBJEK 121	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	70
122	SUBJEK 122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80

123	SUBJEK 123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
124	SUBJEK 124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
125	SUBJEK 125	3	3	4	2	2	1	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	5	3	4	63	
126	SUBJEK 126	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	49
127	SUBJEK 127	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	61
128	SUBJEK 128	4	5	3	3	5	1	4	2	2	3	4	1	1	5	4	4	5	5	1	5	67
129	SUBJEK 129	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	62
130	SUBJEK 130	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	2	2	57
131	SUBJEK 131	4	2	4	5	5	5	4	3	3	4	3	2	1	5	3	2	4	4	3	3	69
132	SUBJEK 132	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	86
133	SUBJEK 133	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	69
134	SUBJEK 134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
135	SUBJEK 135	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
136	SUBJEK 136	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	60
137	SUBJEK 137	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	70
138	SUBJEK 138	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	77
139	SUBJEK 139	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	2	3	3	3	3	4	4	3	70
140	SUBJEK 140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
141	SUBJEK 141	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	58
142	SUBJEK 142	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45
143	SUBJEK 143	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	2	4	1	1	2	2	3	4	3	3	54
144	SUBJEK 144	3	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	3	3	2	4	1	2	3	3	60
145	SUBJEK 145	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	80
146	SUBJEK 146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
147	SUBJEK 147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80

148	SUBJEK 148	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	62
149	SUBJEK 149	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	90
150	SUBJEK 150	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	5	4	5	3	4	4	3	58
151	SUBJEK 151	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	63
152	SUBJEK 152	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	1	1	1	2	4	5	4	4	58
153	SUBJEK 153	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	82
154	SUBJEK 154	4	2	2	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	72
155	SUBJEK 155	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	57
156	SUBJEK 156	1	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2	1	1	1	3	3	2	3	2	1	36
157	SUBJEK 157	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	74
158	SUBJEK 158	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	4	65
159	SUBJEK 159	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	65
160	SUBJEK 160	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	63
161	SUBJEK 161	0	3	4	2	3	3	4	4	5	4	5	2	3	3	3	4	4	5	4	4	69
162	SUBJEK 162	4	2	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	2	5	3	2	4	4	3	3	72
163	SUBJEK 163	2	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	70
164	SUBJEK 164	4	4	3	3	1	1	3	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	1	5	1	56
165	SUBJEK 165	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	72
166	SUBJEK 166	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	64
167	SUBJEK 167	5	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	3	64
168	SUBJEK 168	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	2	4	4	3	4	4	2	4	72
169	SUBJEK 169	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	69
170	SUBJEK 170	4	2	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	60

LAMPIRAN 6:
HASIL UJI VALIDITAS DAN
RELIABILITAS

A. Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Persepsi Terhadap Budaya Organisasi

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Innovation and Risk Taking* (Inovasi dan Pengambilan Resiko)

Putaran pertama

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.501	.512	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 1 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.95	7.577	.117	.234	.507
item 2 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.48	5.955	.494	.706	.353
item 3 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.24	7.415	.117	.292	.511
item 16 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.71	8.254	-.081	.183	.587
item 23 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.12	6.661	.377	.458	.414
item 24 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.17	6.758	.308	.438	.437

item 31 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.49	6.038	.531	.723	.346
item 38 skala persepsi terhadap budaya organisasi	19.63	7.596	.090	.319	.519

Putaran kedua

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.700	.699	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 2 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.56	2.769	.546	.704	.595
item 23 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.20	3.273	.429	.384	.668
item 24 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.25	3.208	.403	.380	.686
item 31 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.57	2.886	.567	.705	.584

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Attention to Detail* (Perhatian ke rincian)

Putaran pertama

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.678	.675	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 4 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.86	10.366	.203	.111	.692
item 5 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.65	8.571	.621	.571	.581
item 6 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.80	10.693	.210	.097	.684
item 17 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.72	9.600	.487	.496	.622
item 25 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.73	9.051	.521	.470	.609
item 32 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.63	8.767	.591	.550	.590
item 39 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.29	12.221	-.089	.122	.741
item 46 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.75	9.572	.487	.345	.622

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.798	.799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 5 skala persepsi terhadap budaya organisasi	9.99	5.485	.612	.549	.749
item 17 skala persepsi terhadap budaya organisasi	10.06	5.949	.597	.479	.755
item 25 skala persepsi terhadap budaya organisasi	10.07	5.711	.558	.425	.767
item 32 skala persepsi terhadap budaya organisasi	9.97	5.591	.598	.548	.753
item 46 skala persepsi terhadap budaya organisasi	10.09	6.109	.537	.317	.772

3. Uji Validitas dan Reliabilitas *Dimensi Outcome Orientation* (Orientasi Hasil)**Putaran pertama****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.531	.513	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
item 7 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.21	6.093	.545	.405	.388
item 8 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.17	6.119	.545	.502	.389
item 18 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.82	9.128	-.243	.114	.640
item 26 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.18	6.126	.439	.443	.419
item 33 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.15	7.172	.173	.125	.526
item 40 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.91	8.098	.013	.099	.568
item 47 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.08	6.407	.365	.206	.451
item 52 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.09	7.016	.237	.231	.501

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.753	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 7 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.54	3.469	.545	.316	.690
item 8 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.51	3.305	.630	.471	.646
item 26 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.52	3.115	.583	.423	.668
item 47 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.42	3.487	.433	.203	.754

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *People Orientation* (Orientasi Orang)**Putaran pertama****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.578	.552	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 9 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.33	5.252	.485	.246	.445
item 19 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.85	6.138	.434	.408	.487
item 27 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.16	8.075	-.059	.054	.657
item 34 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.48	6.405	.278	.151	.549
item 41 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.74	5.341	.450	.404	.464
item 48 skala persepsi terhadap budaya organisasi	12.47	6.404	.310	.114	.535

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.645	.646	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 9 skala persepsi terhadap budaya organisasi	6.95	3.524	.429	.187	.575
item 19 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.48	3.896	.519	.387	.524
item 41 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.36	3.251	.513	.401	.507
item 48 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.09	4.453	.265	.091	.674

Putaran ketiga**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.674	.687	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 9 skala persepsi terhadap budaya organisasi	4.42	2.422	.366	.134	.744
item 19 skala persepsi terhadap budaya organisasi	4.94	2.529	.565	.387	.511
item 41 skala persepsi terhadap budaya organisasi	4.83	1.953	.567	.400	.466

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Team Orientation* (Orientasi Tim)**Putaran pertama****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.584	.537	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 10 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.32	6.885	.626	.798	.423
item 20 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.49	8.835	.245	.213	.564
item 28 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.30	7.091	.610	.787	.434
item 35 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.31	9.276	.143	.133	.593
item 42 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.36	7.363	.505	.421	.471
item 45 skala persepsi terhadap budaya organisasi	18.39	8.358	.285	.131	.552
item 49 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.92	10.369	-.059	.233	.638
item 53 skala persepsi terhadap budaya organisasi	17.83	10.500	-.077	.216	.636

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.878	.879	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 10 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.04	2.439	.837	.791	.760
item 28 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.01	2.559	.830	.786	.770
item 42 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.08	2.845	.639	.409	.937

6. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Aggressiveness* (Keagresifan)**Putaran pertama****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.569	.555	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 11 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.03	6.147	.469	.434	.464
item 12 skala persepsi terhadap budaya organisasi	15.99	6.343	.463	.448	.472

item 21 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.71	5.593	.437	.611	.464
item 29 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.26	7.412	.175	.230	.567
item 36 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.41	7.521	.114	.139	.588
item 43 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.86	5.471	.459	.617	.452
item 50 skala persepsi terhadap budaya organisasi	16.71	8.114	-.049	.051	.640

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.705	.704	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 11 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.92	4.284	.399	.412	.692
item 12 skala persepsi terhadap budaya organisasi	7.88	4.377	.420	.413	.683
item 21 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.60	3.236	.571	.609	.587
item 43 skala persepsi terhadap budaya organisasi	8.75	3.146	.593	.613	.571

7. Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Stability* (Kemantapan)**Putaran pertama****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.392	.375	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 13 skala persepsi terhadap budaya organisasi	21.30	6.992	.203	.178	.343
item 14 skala persepsi terhadap budaya organisasi	21.08	8.059	-.044	.238	.455
item 15 skala persepsi terhadap budaya organisasi	20.59	7.439	.149	.241	.368
item 22 skala persepsi terhadap budaya organisasi	20.88	6.388	.370	.493	.262
item 30 skala persepsi terhadap budaya organisasi	21.01	6.527	.328	.179	.282
item 37 skala persepsi terhadap budaya organisasi	21.03	6.940	.259	.129	.320

item 44 skala persepsi terhadap budaya organisasi	20.88	6.471	.330	.515	.280
item 51 skala persepsi terhadap budaya organisasi	20.52	8.346	-.050	.193	.435
item 54 skala persepsi terhadap budaya organisasi	20.58	8.506	-.109	.196	.465

Putaran kedua**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.720	.720	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 22 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.08	1.858	.633	.480	.515
item 30 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.20	2.303	.383	.147	.810
item 44 skala persepsi terhadap budaya organisasi	5.08	1.823	.623	.476	.525

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Putaran pertama

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.894	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 1 skala kepuasan kerja	66.70	103.466	.366	.388	.893
item 2 skala kepuasan kerja	66.96	101.862	.461	.435	.890
item 3 skala kepuasan kerja	66.81	100.702	.554	.490	.888
item 4 skala kepuasan kerja	66.75	103.468	.392	.381	.892
item 5 skala kepuasan kerja	67.06	99.121	.531	.498	.888
item 6 skala kepuasan kerja	67.10	100.410	.511	.518	.889
item 7 skala kepuasan kerja	66.96	97.921	.613	.552	.886
item 8 skala kepuasan kerja	67.18	102.762	.398	.414	.892
item 9 skala kepuasan kerja	66.84	101.168	.523	.453	.889
item 10 skala kepuasan kerja	66.86	101.944	.514	.521	.889
item 11 skala kepuasan kerja	66.83	99.953	.524	.484	.889

item 12 skala kepuasan kerja	67.04	102.265	.399	.422	.892
item 13 skala kepuasan kerja	67.39	97.186	.604	.552	.886
item 14 skala kepuasan kerja	66.89	98.888	.605	.582	.886
item 15 skala kepuasan kerja	67.00	101.077	.507	.532	.889
item 16 skala kepuasan kerja	66.95	99.968	.543	.604	.888
item 17 skala kepuasan kerja	66.68	100.538	.593	.544	.887
item 18 skala kepuasan kerja	66.55	102.403	.504	.590	.889
item 19 skala kepuasan kerja	67.08	100.135	.569	.426	.887
item 20 skala kepuasan kerja	66.77	100.036	.579	.610	.887

LAMPIRAN 7:
STATISTIK DESKRIPTIF, UJI ASUMSI DAN UJI
KORELASI

Statistik Deskriptif**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
total skor skala persepsi terhadap budaya organisasi	170	36	99	67.10	11.915
item skor skala kepuasan kerja	170	36	90	70.44	10.537
Valid N (listwise)	170				

Uji Asumsi**Uji Normalitas Data****Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total skor skala persepsi terhadap budaya organisasi	.073	170	.027	.990	170	.246
item skor skala kepuasan kerja	.110	170	.000	.963	170	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Uji Linearitas Data**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
item skor skala	Between Groups	(Combined)	6160.342	50	123.207	1.163	.251
kepuasan kerja *		Linearity	42.309	1	42.309	.399	.529
total skor skala		Deviation from	6118.032	49	124.858	1.179	.234
persepsi terhadap		Linearity					
budaya organisasi	Within Groups		12603.570	119	105.912		
	Total		18763.912	169			

Uji Hubungan (Uji Hipotesis)**Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja****Correlations**

			total skor skala persepsi terhadap budaya organisasi	item skor skala kepuasan kerja
Spearman's rho	total skor skala persepsi terhadap budaya organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.064
		Sig. (2-tailed)	.	.407
		N	170	170
	item skor skala kepuasan kerja	Correlation Coefficient	.064	1.000
		Sig. (2-tailed)	.407	.
		N	170	170

LAMPIRAN 8: DATA VERBATIM

Data Verbatim Wawancara

Aku : Halo Inang, Selamat Siang, ini Natalia

Inang Tionar: Ia Natalia, ada apa?

Aku : Ia maaf mengganggu Inang, aku mau tanya-tanya tentang Rekayasa
Inang.

Inang Tionar: Ia, tanya apa Natalia?

Aku : Kalau di Rekayasa, faktor-faktor yang membuat para karyawan
Rekayasa puas, apa aja ya Inang?

Inang Tionar: Yang bikin karyawan puas?banyak. Sistem remunerasi, pekerjaan yang
menantang, karir yang bagus

Aku : Oh gitu Inang. Sebenarnya hasil penelitianku menunjukkan tidak ada
hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan kepuasan
kerja, Inang, kira-kira kenapa ya Inang, apa ada faktor lain yang lebih
membuat karyawan puas?

Inang Tionar : Ia, memang Rekayasa sendiri adalah perusahaan BUMN, jadi budaya
organisasi, gaji ya bukan faktor yang menonjol disini, faktor yang
lebih membuat karyawan puas sebenarnya karena memang pekerjaan
itu sendiri sudah menarik buat mereka, Natalia?

Aku :Menarik seperti apa, Inang?

Inang Tionar: Orang masuk ke Rekayasa, memang karena mereka tertarik dengan
bidang rancang bangun. Nah Rekayasa termasuk perusahaan dalam
bidang rancang bangun yang cukup besar di Indonesia. Rekayasa

menawarkan karir dan pekerjaan yang bagus juga menantang.

Khususnya para engineer, mereka memang bertanggung jawab penuh pada proyek-proyek, karakteristik pekerjaannya juga membuat mereka puas ketika hasil pekerjaan yang mereka harapkan tercapai dan mendapatkan apresiasi dari perusahaan dan rekan sekerja

Aku : Oh gitu, Inang, Jadi memang meskipun budaya organisasi bisa mendukung itu semua, tapi mereka sudah terlebih dahulu puas karena pekerjaan itu sendiri ya, Inang?

Inang Tionar: Iya, Natalia

Aku : Oh oke deh Inang, makasih banyak ya Inang, maaf sudah merepotkan
Inang Tionar: Hehehe..Ga apa-apa kok Natalia, nanti kalau ada yang kurang, hubungi aku aja

Aku : Hehe..Iya Inang, makasih banyak, Inang