

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK  
INDIVIDU DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA  
PT KUALA INTAN SAWIT SELATAN.**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Program Studi Magister Manajemen*



**OLEH :**

**LAHAMUDDIN MUNTE**  
**1820030046**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : Lahamuddin Munte  
NPM : 1820030046  
Program Studi : Magister Manajemen / MSDM  
Judul Tesis : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ,  
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PENILAIAN  
PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PADA PT. KUALA INTAN SAWIT SELATAN**

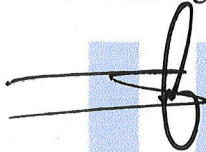
Disetujui untuk disampaikan Kepada

*Pengesahan Tesis*

Medan, November 2020

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

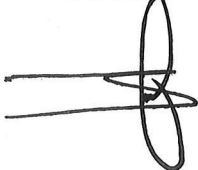
Pembimbing II



**Dr. FAJAR PASARIBU, S.E, M.Si**

**Diketahui**

Direktur



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

Ketua Program Studi



**Dr. SJAHRIL EFFENDY, P.Msi, MA, M.Psi, M.H**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN  
PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA  
PT. KUALA INTAN SAWIT SELATAN**

**LAHAMUDDIN MUNTE**

**NPM : 1820030046**

Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis, Tanggal 22 Oktober 2020”

*Panitia Penguji*

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

1. ....

2. **Dr. FAJAR PASARIBU, , S.E, M.Si**  
Sekretaris

2. ....

3. **Dr. SJHRIL EFFENDY, P.Msi, MA, M.Psi, M.H**  
Anggota

3. ....

4. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T, M.Sc, Ph.D**  
Anggota

4. ....

5. **H. MUIZ FAUZI RAMBE, S.E, M.M**  
Anggota

5. ....



## PERNYATAAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. KUALA INTAN SAWIT SELATAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri,
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 Oktober 2020

Penulis



**LAHAMUDDIN MUNTE**

**NPM : 1820030046**

## ABSTRAK

**Lahamuddin Munte, 1820030046, “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan”**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, untuk mengetahui pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, dan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif dengan metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif kausal dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan kami arahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sehingga kenaikan dan penurunan nilai variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hasil dari pengujian ini menyatakan bahwa  $H_1$  diterima. Karakteristik individu ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sehingga kenaikan dan penurunan nilai variabel penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hasil dari pengujian ini menyatakan bahwa  $H_4$  diterima.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Penilaian Prestasi Kerja, kepuasan Kerja Karyawan.**

## **ABSTRACT**

### **Lahamuddin Munte, 1820030046, "The Influence of Organizational Culture, Individual Characteristics and Job Performance Assessment on Job Satisfaction at PT. Kuala Intan Sawit Selatan "**

This study aims to determine the influence of Organizational Culture on Job Satisfaction at PT. Kuala Intan Sawit Selatan, to determine the effect of Individual Characteristics on Job Satisfaction at PT. Kuala Intan Sawit Selatan, to determine the effect of Job Performance Assessment on Job Satisfaction at PT. Kuala Intan Sawit Selatan, and to determine the influence of Organizational Culture, Individual Characteristics and Job Performance Assessment on Job Satisfaction at PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

The research approach used in this research is associative with the research method used is causal associative with data collection techniques through a questionnaire, and it is described in a deductive way from general theories, then with observations to test the validity of the theory's validity, conclusions are drawn. Then described descriptively, because we will direct the results to describe the data obtained and to answer the formula.

The results showed that organizational culture (X1) had a positive and significant effect on employee job satisfaction (Y) at PT. Kuala Intan Sawit Selatan. So that the increase and decrease in the value of the organizational culture variable (X1) will affect employee job satisfaction. Thus the results of this test state that H1 is accepted. Individual characteristics (X2) have a positive and significant effect on employee job satisfaction (Y) at PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Job performance appraisal (X3) has a positive and significant effect on employee job satisfaction (Y) at PT. Kuala Intan Sawit Selatan. So that the increase and decrease in the value of the work performance appraisal variable (X3) will affect employee job satisfaction. Thus the results of this test state that H4 is accepted.

**Keywords : Organizational Culture, Individual Characteristics, Job Performance Assessment, Employee Job Satisfaction.**

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah Kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya pada peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini pada waktunya, dengan judul : **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. KUALA INTA SAWIT SELATAN.”**.

Adapun maksud dan tujuan dari pembuatan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini, peneliti telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sebagai Dosen Pembimbing.
3. Bapak Dr. Sjahrieffendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH. selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si. selaku Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini belum terdapat kesempurnaan, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi rekan – rekan Mahasiswa khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Medan, September 2020

Peneliti

**LAHAMUDDIN MUNTE**  
**NPM. 1820030046**



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian .....	7
F. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Landasan Teori.....	9
1. Kepuasan Kerja.....	9
2. Budaya Organisasi .....	20
3. Karakteristik Individu .....	28
4. Penilaian Prestasi Kerja.....	35
B. Kerangka Konseptual .....	43
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja .....	44
3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	45
C. Hipotesis .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Desain Penelitian .....	48
B. Definisi Operasional.....	49
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	51

D. Populasi dan Sampel .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
F. Teknik Analisa Data.....	61
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>67</b>
A. Deskripsi Karakteristik Responden .....	67
B. Distribusi Jawaban Responden .....	67
C. Uji Statistik .....	70
D. Analisis Data .....	76
E. Regresi Linier Berganda .....	81
F. Pembahasan.....	83
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>91</b>
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Defenisi Operasional Penelitian .....	49
Tabel III.2	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	51
Tabel III.3	Penilaian Skala Likert.....	52
Tabel III.4	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	54
Tabel III.5	Uji Validitas Variabel Karekteristik Individu .....	55
Tabel III.6	Uji Validitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja.....	56
Tabel III.7	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	57
Tabel III.8	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi.....	59
Tabel III.9	Uji Reliabilitas Variabel Karekteristik Individu.....	59
Tabel III.10	Uji Reliabilitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja.....	60
Tabel III.11	Uji Reliabilitas Variabel Penilaian Kepuasan Kerja .....	61
Tabel IV.1	Skala Likert.....	67
Tabel IV.2	Skor Angket Untuk Variabel X1 .....	68
Tabel IV.3	Skor Angket Untuk Variabel X2 .....	68
Tabel IV.4	Skor Angket Untuk Variabel X3 .....	69
Tabel IV.5	Skor Angket Untuk Variabel Y .....	70
Tabel IV.6	Uji t (Uji Parsial) .....	71
Tabel IV.7	Uji F (Simultan).....	74
Tabel IV.8	Uji Koefisien Determinasi.....	75
Tabel IV.9	Uji Normalitas .....	77
Tabel IV.10	Uji Multikolinearitas .....	79
Tabel IV.11	Uji Heteroskedastisitas .....	80
Tabel IV.12	Uji Regresi Linier Berganda.....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Fungsi Budaya Organisasi.....	22
Gambar II.1	Kerangka Konsep Tual .....	47
Gambar III.1	Kurva Ketentuan Uji t .....	65
Gambar III.2	Kurva Ketentuan Uji f .....	66
Gambar IV.1	Gambar Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan.....	72
Gambar IV.2	Gambar Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan	72
Gambar IV.3	Gambar Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan.....	73
Gambar IV.4	Pengaruh Variabel $X_1, X_2, X_3$ Terhadap Kepuasan.....	74
Gambar IV.5	Uji Normalitas Menggunakan Histogram .....	78
Gambar IV.6	Uji Normalitas Menggunakan P-Plot .....	78
Gambar IV.7	Gambar Heteroskedastisitas .....	81



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang penting untuk menunjang aktivitas, kelangsungan, dan keberhasilan suatu perusahaan atau instansi. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi apapun, suatu perusahaan harus dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya seperti manusia, modal, material, dan mesin untuk mencapai tujuan perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup pekerja, karena sebagian besar waktunya digunakan untuk bekerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan kebutuhan tersebut maka para karyawan akan merasa dihargai keberadaannya. Hasil positif yang akan diperoleh adalah meningkatnya tingkat kinerja individual. Peningkatan kinerja individual tersebut akan mendorong pula peningkatan kinerja manajerial secara tidak langsung. Untuk melihat tinggi rendahnya prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai, maka dilaksanakanlah program penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan pada periode tertentu. Kepuasan kerja pegawai akan tumbuh jika penilaian prestasi kerja dilakukan secara adil, rasional objektif dan didokumentasikan dengan baik. Hal ini didukung oleh pendapat Rivai (2009:856) yang menyatakan bahwa “orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung

pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi. khususnya situasi kerja (Teori Keadilan)”.

Setiap perusahaan memiliki faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja serta faktor faktor lainnya. Dalam penelitian ini meneliti tentang budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja. Menurut Mangkunegara (2017:113) budaya organisasi adalah: seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan kebiasaan dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang ada pada setiap anggota dalam organisasi. Budaya organisasi juga mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lainnya.

Mengingat pentingnya tuntutan tingkat kepuasan karyawan dalam suatu perusahaan, karakteristik setiap karyawan juga menjadi hal yang diperhatikan. Setiap orang yang memiliki sikap berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah. orang yang memiliki kepribadian berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. Karena karakteristik individu ini dapat menjadi tolak ukur seseorang ketika melakukan sesuatu dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan, diketahui bahwa belum optimalnya pelaksanaan peraturan perusahaan yang dijalankan oleh pimpinan PT.

Kuala Intan Sawit Selatan, karena berdasarkan undang-undang ketenaga kerjaan yang berlaku pihak perusahaan harus memperhatikan karyawan agar bisa mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Kinerja karyawan tidak terlepas dari kepuasan kerja dari apa yang diterima dan dirasakan oleh karyawan itu sendiri sebagai imbal balik jasa terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja. Sehingga karyawan yang bertanggungjawab akan pekerjaannya, mereka sangatlah takut untuk tidak berdisiplin, untuk tidak berkinerja dengan baik, untuk tidak hadir di tempat kerja, untuk tidak berkomunikasi dengan pimpinan, sesama karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal utama yang harus mendapatkan perhatian serius dari pimpinan PT. Kuala Intan Sawit Selatan, karena semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang diperoleh, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya, akan tetapi hal ini tidak dirasakan karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, terlihat dari belum optimalnya pelaksanaan peraturan perusahaan yang dijalankan oleh para karyawan. ada beberapa ada karyawan yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja selama ini belum sepenuhnya sesuai dengan kinerja karyawan karena karyawan yang rajin pun belum tentu mendapatkan hasil penilaian yang baik, begitu juga sebaliknya.

Selama ini pihak perusahaan kurang mengawasi pelaksanaan budaya organisasi perusahaan, sehingga para karyawan tidak menerapkan budaya organisasi tersebut secara baik. Penerapan budaya organisasi diperlukan untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan dan juga sebagai pendorong prestasi

kerja karyawan agar dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja karyawan tinggi.

Selain itu, kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan akan semakin tercipta jika karakteristik individu setiap karyawan telah menjadi baik, hal ini bertolak belakang dengan keadaan didalam perusahaan karena setiap karyawan tidak memiliki karakteristik individu yang baik, terlihat dari sikap karyawan dalam bekerja selalu berbuat sesuatu sesuai dengan keinginannya bukan sesuai dengan peraturan perusahaan. Karena karakteristik individu ini dapat menjadi tolak ukur seorang karyawan ketika melakukan sesuatu dalam mengambil keputusan, sehingga perlu menjadi perhatian bagaimana karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang karyawan, sehingga tujuan perusahaan untuk mendapat memberikan kepuasan dalam bekerja dapat tercapai.

Pendapat karyawan mengenai adanya unsur subyektifitas penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan PT. Kuala Intan Sawit Selatan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 33 orang berpendapat masih kentalnya unsur subyektifitas berkaitan dengan penilaian prestasi kerja yang selama ini dilaksanakan. Pada umumnya karyawan berpendapat bahwa penilaian seringkali bersifat subjektif dimana penilai akan memberikan nilai yang baik pada karyawan yang dekat dengan penilai tersebut walaupun sebenarnya kinerja karyawan tersebut kurang baik bahkan sering tidak masuk kerja.

Berdasarkan permasalahan dan beberapa teori serta adanya penelitian terdahulu yang telah di jelaskan di atas, dapat di ketahui pentingnya budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan maka pihak perusahaan harus bisa menciptakan rasa puas dalam



bekerja bagi setiap karyawan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap kepuasan kerja Pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam segala pelaksanaan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga sudah merupakan suatu keharusan bagi organisasi atau perusahaan untuk dapat mengupayakan berbagai kondisi kerja yang dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja dapat tercapai apabila karyawan menemukan suatu keadaan yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan menyangkut hal yang mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Adapun yang menjadi permasalahan yang terjadi pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan pada saat ini adalah sebagai berikut :

1. Tidak tercapainya kepuasan kerja yang dialami karyawan dikarenakan perusahaan tidak dapat memperhatikan karyawan, karena berdasarkan undang-undang ketenaga kerjaan yang berlaku pihak perusahaan harus agar bisa mendapatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
2. Selama ini pihak perusahaan kurang mengawasi pelaksanaan budaya organisasi perusahaan, sehingga para karyawan tidak menerapkan budaya organisasi tersebut secara baik.
3. Karakteristik individu karyawan bertolak belakang dengan yang diinginkan oleh perusahaan, terlihat dari sikap karyawan dalam bekerja

selalu berbuat sesuatu sesuai dengan keinginannya bukan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan PT. Kuala Intan Sawit Selatan masih kentalnya unsur subyektifitas sehingga tim penilai akan memberikan nilai yang baik pada karyawan yang dekat dengan penilai tersebut walaupun sebenarnya kinerja karyawan tersebut kurang baik bahkan sering tidak masuk kerja.

### **C. Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian ini lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT. Kuala Intan Sawit Selatan.
2. Subjek penelitian ini adalah karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan yang masih aktif bekerja.
3. Lokasi penelitian di Kota Medan.
4. Variabel dalam penelitian ini dibatasi pada Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diambil suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan?

2. Bagaimana pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan?
3. Bagaimana pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan data yang akurat dan empiris yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak antara lain:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan petunjuk bagi pihak perusahaan sehingga dapat menciptakan

kepuasan bagi karyawan perusahaan dan bisa meningkatkan kinerja karyawannya agar visi dan misi perusahaan tercapai sesuai dengan yang diharapkan

2. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh dalam kenyataan yang terjadi di lapangan, serta dapat menjadi acuan bagi penelitian – penelitian berikutnya yang terkait.
3. Bagi Akademisi, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi dunia akademik dan dapat dijadikan sebagai referensi atau pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **a. Pengertian**

Dampak kepuasan kerja tidak hanya berlaku terhadap kinerja pegawai, kecukupan kepuasan pegawai atas pekerjaan juga dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB diartikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Secara sukarela pegawai menunjukkan perilaku positif seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, melaksanakan pekerjaan secara sportif, mengontrol diri dalam melaksanakan kedisiplinan, dan beberapa hal lainnya yang menguntungkan bagi perusahaan. Podsakoff dkk (Titisari, 2014:10) memaparkan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas kerjasama antar pegawai dan manajer, menekan kebutuhan manajemen dan organisasi akan sumber daya, memudahkan koordinasi karyawan dalam tim, merealisasikan stabilitas kinerja organisasi, dan bermanfaat untuk adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Pegawai yang merasa keinginan dan harapannya terpenuhi oleh perusahaan, dengan kata lain puas akan pekerjaannya, maka secara mandiri mereka akan dengan suka rela melakukan hal-hal yang menguntungkan bagi perusahaan.

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014:18). Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko (2013:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.

Menurut Robbins (2012:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Handoko (2011:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Mangkunegara (2017:117) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor

kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya.

Menurut Rivai (2016:90), ketika seorang bekerja pada suatu organisasi, instansi, ataupun organisasi maka hasil kerja yang ia selesaikan akan memengaruhi tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya. Dengan ungkapan lain, individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasannya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Sedangkan Menurut Siregar (2014:94), kepuasan kerja merupakan suatu kumpulan dari perasaan atau emosi yang menyenangkan atau tidak yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja.

Selain itu menurut Hasibuan (2013:67), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplin, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati di dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain balas jasa yang layak dan adil, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Dan seterusnya menurut Mangkunegara, (2017:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri

pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan itu berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek – aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, dan jenis pekerjaan..

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

#### **b. Fungsi Kepuasan Kerja**

Menurut Hani Handoko (2013:61) dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

#### **c. Penyebab Kepuasan Kerja**

Penyebab kepuasan kerja faktor yang menentukan kepuasan karyawan menurut Robbins (2012:67) adaah:

- 1) Kerja secara mental matang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang masih mereka miliki menawarkan



beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2) Imbalan yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standart pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan individu yang trampil dan standart pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3) Kondisi kerja mendukung

Karyawan peduli akan seperti lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, seperti kondisi fisik kerja yang nyaman dan aman, pemberian diklat untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4) Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Prilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan (Sutrisno, 2011:82) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- 5) Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

- 6) Faktor Intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- 10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2017:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

**e. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan menurut Robbins, (2012: 181) indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- 2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih

menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Sedangkan secara teoritis, indikator kepuasan kerja menurut

Hasibuan (2013:87) Indikator kepuasan kerja antara lain:

1) Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5) Kepemimpinan

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

6) Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7) Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8) Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Mangkunegara (2017:13), berpendapat bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.

Sedangkan Armstrong (2014:9), berpendapat “Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya”.

Selain itu Robbins, (2012: 256), mengemukakan bahwasanya “Budaya Organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama,



merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi”.

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu organisasi.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert (2012: 34) adalah:

- 1) Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.



**Gambar 2.1**  
**Fungsi Budaya Organisasi**  
**Sumber: Wibowo (2015: 49)**

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **c. Nilai-nilai Budaya Organisasi**

Nilai-nilai (Values) adalah peran yang mendukung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Adapun menurut Hakim (2016:67) untuk mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun core values yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran

dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Sedangkan menurut Hamid (2012:56) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Nilai-nilai organisasi tidak akan berarti bila hanya tertulis tanpa dihayati oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan definisi diatas Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

#### **d. Pembentukan dan Tujuan Budaya Organisasi**

Sikap terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya, namun dalam proses pembentukannya memerlukan tahapan dalam proses yang lama. Menurut Agung (Mangkunegara, 2017:52), ada tiga macam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu :

- 1) Budaya diciptakan oleh pendirinya.
- 2) Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- 3) Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja lembaga secara sistematis.

Adapun menurut Robbins (2012:78), peran atau fungsi dari budaya di dalam suatu organisasi adalah :

- 1) Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

- 2) Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- 4) Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Tujuan penerapan budaya organisasi menurut Mangkunegara (2017:114) adalah agar seluruh individu dalam lembaga atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada norma-norma yang berlaku dalam lembaga atau organisasi tersebut.

#### **e. Karakteristik Budaya organisasi**

Robbins (2012:257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasika berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

**f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robert (2012:80) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai.
- 2) Kepercayaan.
- 3) Perilaku yang dikehendaki.
- 4) Keadaan yang amat penting.
- 5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- 6) Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal, (2016:81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pola-pola yang dipandu oleh norma.
- 2) Nilai-nilai.
- 3) Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

#### **g. Indikator Budaya Organisasi**

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Samsudin (2016: 131):

##### 1) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

##### 2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.

- b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

### 3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b) Anggota kelompok saling membantu.
- c) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

### 4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

### 5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan

keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Sedangkan menurut Titisari, (2013:18) indikator yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Perilaku pemimpin. Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
- 2) Mengedepankan misi perusahaan. Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
- 3) Proses pembelajaran. Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
- 4) Motivasi. Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

### **3. Karakteristik Individu**

#### **a. Pengertian Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan



karakter tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu (Samsudin, 2016:45).

Berkaitan dengan karir seseorang, menurut Moekijat (2013:57) mengatakan bahwa karir seseorang merupakan unsur penting yang bersifat pribadi. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/perilaku karyawan yang baik dan buruk akan mempengaruhi penilaian.

Terkait dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya. Semua ini adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru yaitu organisasi Thoha (2017:84).

Sejalan dengan itu, individu memiliki beragam karakter yang dapat menunjang karirnya dalam suatu organisasi baik itu yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Hamid (2012:94) mengatakan bahwa karakteristik individu yaitu ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku.

Setiap individu harus bisa memiliki karakter yang kuat sebagai penunjang karirnya dan tentu saja akan banyak sekali persaingan yang terjadi. Untuk memenangkan persaingan tersebut, individu membutuhkan keahlian dalam bekerja, jenjang pendidikan yang tinggi dan pengalaman

bekerja. Menurut Mathis (2012:54) mengatakan bahwa ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir:

- 1) Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- 2) Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- 3) Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik.) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestise.
- 4) Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan, serta pekerjaan orang tua pegawai merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori ini.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dari karakteristik individu menurut Robbins (2012:56), antara lain:

- 1) Usia

Menyatakan bahwa, usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Robbins (2006) menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan

tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

## 2) Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2012:78) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Satu masalah yang tampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra sekolah. Ibu-ibu yang biasanya bekerja full time mungkin akan memilih bekerja dengan paruh waktu, jadwal kerja yang lebih fleksibel, dan telekomuting (mengerjakan pekerjaan kantor dirumah) agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

## 3) Status Pernikahan

Perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga atau rumah tangga yang bahagia dan kekal berdasarkan

Ketuhanan Yang Maha Esa. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Selain itu, karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan (Robbins 2012:56).

#### 4) Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran karyawan menjadi berkurang

dan karyawan akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka.

#### 5) Pengalaman Kerja

Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil.

#### c. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Hakim (2016:89) setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Arief Subyantoro menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi :

- 1) Kemampuan (ability), adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (ability) merupakan fungsi dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$

- 2) Nilai, nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang – orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
- 3) Sikap (attitude), sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
- 4) Minat (interest), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda.

Sedangkan menurut Titisari (2014:20), indikator karakteristik individu adalah sebagai berikut :

- 1) Kepribadian Kepribadian digunakan untuk mengukur bagaimana kepribadian Kepala Kampung sebagai pemimpin didalam kehidupan masyarakat Kampung Negeri Besar.
- 2) Sikap Sikap digunakan untuk mengukur bagaimana sikap kepala kampung selama memimpin dan melayani masyarakat di kampung Negeri Besar.

- 3) Kemampuan Kemampuan digunakan untuk mengukur bagaimana kapasitas Kepala Kampung Negeri Besar dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan kampung.
- 4) Kepercayaan Indikator kepercayaan digunakan untuk mengukur bagaimana Kepala Kampung Negeri Besar dalam menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh masyarakat.
- 5) Pengalaman kerja Pengalaman kerja digunakan untuk mengukur seberapa tinggi dan lamanya pengalaman kerja yang telah dimiliki Kepala Kampung Negeri Besar selama menjadi abdi masyarakat.

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja**

##### **a. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu perusahaan secara efisien dan efektif. Bagi para pegawai Penilaian Prestasi Kerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensi yang ada. Penilaian prestasi kerja juga dapat memungkinkan para pegawai untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kinerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan mereka di masa yang akan datang guna untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Suatu perusahaan tentunya memiliki visi dan misi. Namun terkadang muncul kendala yang membuat tidak tercapainya visi dan misi yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mencegahnya maka pihak perusahaan harus

memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai hasil kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik lagi untuk masa yang akan datang. Berikut beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai penilaian prestasi kerja.

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepegawaiannya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri.

Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktifitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta memperhatikan hal yang menjadi keunggulan kompetitif instansi tersebut. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan serta SDM merupakan beberapa faktor penting yang diisyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi karyawan sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan (Suwanto, 2011:195). Hampir tidak ada yang dilakukan penyelia yang lebih beresiko dari menilai prestasi kerja bawahan. Karyawan cenderung terlalu optimis mengenai nilai kerja mereka, dan mereka mengetahui bahwa kenaikan gaji, karier dan ketenangan pikiran mereka mungkin tergantung pada bagaimana anda menilai mereka.



Bukan hanya itu saja, tidak sedikit proses penilaian yang dianggap adil oleh karyawan. Banyak permasalahan yang nyata dan tidak begitu nyata (seperti kecenderungan untuk menilai orang “rata-rata”) mendistorsi proses tersebut. Akan tetapi, meskipun dengan risiko tersebut, penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang (Dessler 2017:329). Penilaian prestasi juga tentunya harus dilakukan secara objektif. Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Begitu pula dengan pegawai, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian prestasi kerja bukan lagi sekedar formalitas, Namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan. Penilai juga harus transparan dimana setiap orang dapat mengetahui tata cara penilaian prestasi kerja. Penilaian yang dilakukan harus konsisten dimana penilai mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan oleh pihak instansi dan juga harus sensitif dimana penilai harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi.

Jadi, penilaian prestasi kerja adalah penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan dan setelah itu perusahaan berhak memutuskan apakah karyawan itu berhak dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

## **b. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Hasibuan (2013:89) menyatakan penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta manfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan, besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan bawahanya.
- 9) Sebagai kriteria dari dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapannya karyawanya.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (job description)

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja**

Melaksanakan penilaian prestasi kerja yang baik bukanlah hal mudah. Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilaian dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan hingga bisa mengakibatkan bisa dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

Menurut Sutrisno (2011:167), membagi faktor-faktor bidang penilaian prestasi ke dalam enam bagian antara lain :

- 1) Pengetahuan pekerjaan: Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
- 2) Inisiatif: Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 3) Kecekatan mental: Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 4) Sikap: Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2017:144) adanya berbagai bias penilai yang umum terjadi, bias tersebut diantaranya adalah:

1) *Hallo Effect*

*Hallo Effect* terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

2) Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai tidak suka Menilai pegawai sebagai yang efektif/tidak efektif, dan sangat baik/buruk sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

3) Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberi nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja pegawai.

4) Prasangka Pribadi

Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.

5) Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi kegiatan pegawai paling akhir (effect).

**d. Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam menetapkan kriteria penilaian prestasi kerja, ada juga yang harus ditetapkan pula, yaitu indikator-indikator apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja seorang pegawai. Menurut Mangkunegara (2014;85) indikator penilaian prestasi adalah sebagai berikut:

1) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang karyawan bersamasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2) Tanggung Jawab

Hal ini merupakan kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada karyawan dengan sebaik-baiknya dan tindakan yang telah dilakukan.

3) Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

4) Kedisiplinan.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis ataupun tidak tertulis. Serta sanggup menjalankan dan tidak membantah untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2011:117), indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Adil Artinya indikator penilaian prestasi kerja dilakukan tanpa membedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya).
- 2) Objektif Artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 3) Transparan Artinya hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat diketahui oleh para karyawan (terbuka).
- 4) Konsisten Artinya hasil penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Suatu penilaian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi apabila dua penilai atau lebih

menilai karyawan yang sama memiliki hasil penilaian yang tingkatnya relatif sama.

- 5) Sensitif Artinya sistem penilaian cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup maupun gagal atas pelaksanaan tugas oleh seorang karyawan. Indikator penilaian prestasi kerja ini sangat penting, karena jangan sampai suatu sistem penilaian tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dengan karyawan yang tidak berhasil atau gagal.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Penjelasan menurut Gibson (2014 :172), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Adapun penjelasan menurut Robbins (2012:189) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan.

## **2. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja**

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans, (2016:244), indikator dari kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja dan kepuasan terhadap atasan. Karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan, (2005:79) memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai



berikut : “Karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu”. Menurut Robbins (2012:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Dengan demikian ada hubungan yang positif antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja.

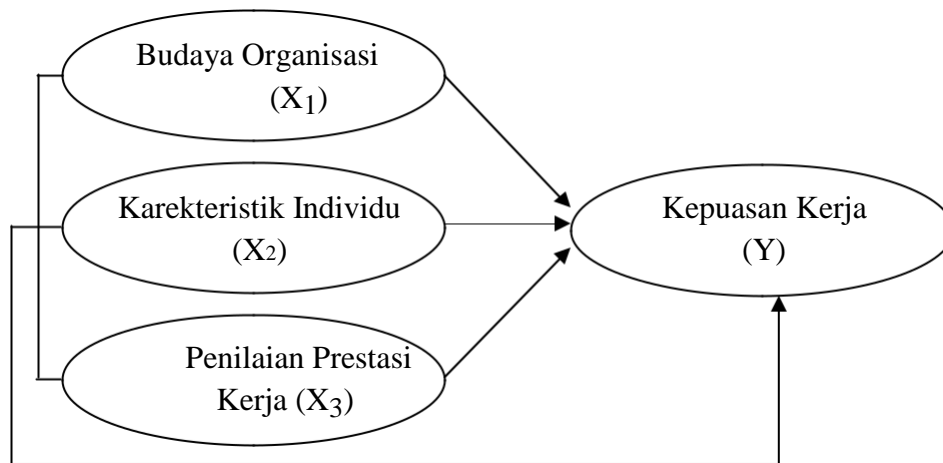
### **3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu bentuk kepedulian perusahaan kepada pegawainya. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memantau serta meneliti perubahan serta perkembangan kerja pegawai selama bekerja diperusahaan. Jika proses penilaian prestasi kerja dilakukan dengan benar dan jujur, maka hasilnya akan berdampak pada prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja tersebut akan diketahui mana pegawai yang berprestasi dan mana yang tidak berprestasi. Upaya lain yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika kepuasan pegawai seseorang terhadap pekerjaannya tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya. Robbins (2012:52) menyatakan sebagaimana kesimpulan beberapa studi, pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Beberapa peneliti dulunya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah sebuah mitos. Tetapi sebuah tinjauan atas 300 studi

menyatakan korelasinya cukup kuat. Saat kita berpindah dari level individu ke organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan produktivitas untuk organisasi secara keseluruhan, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2017:78) mengenai penilaian kinerja (Prestasi kerja) terhadap kepuasan kerja dengan populasi 133 orang di Multinational Companies in Malaysia. Menghasilkan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Patrick (2014:78) tentang penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan sampel sebanyak 12.609 karyawan di The Federal Republic of Germany dengan dari jumlah populasi sebanyak 20.000 karyawan. Menghasilkan bahwa mendapatkan penilaian prestasi kerja secara resmi, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual diatas, maka peneliti menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



**Gambar II.1 Kerangka Konseptual**  
**Sumber : Diolah Oleh Peneliti**

### C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016:38). Berdasarkan rumusan permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori dan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Adanya pengaruh antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.
2. Adanya pengaruh antara Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja.
3. Adanya pengaruh antara Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.
4. Adanya pengaruh antara Budaya Organisasi, Karakteristik Individu dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Menurut Sugiyono (2016:3), mengemukakan bahwa metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian asosiatif kausal. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:14).

Untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh antara kedua variabel tersebut maka penulis menggunakan metode asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2016:59) mengatakan “Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab dan akibat, jadi disini terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)”.

Menurut Sugiyono (2016:53) “Metode survey merupakan salah satu metode penelitian asosiatif yang sering digunakan oleh para peneliti pemula. Metode tersebut bertujuan ingin melihat bagaimana kejadian-kejadian berlangsung pada waktu tertentu terjadi, dan adakah dampaknya pada kejadian yang lain. Hal yang terakhir itu disebut metode sebab akibat (causal)”. Jadi, pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif

dengan metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif kausal dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner.

## B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel III-1**  
**Defenisi Operasional Penelitian**

No.	Variabel	Defenisi Variabel	Indikator Variabel
1.	Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalan kan pekerjaannya masing-masing.	Menurut Robbins, (2012: 181) indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu: 1) Pekerjaan yang secara mental menantang 2) Kondisi kerja yang mendukung 3) Gaji atau upah yang pantas 4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan 5) Rekan sekerja yang mendukung  Sedangkan indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2013:87) Indikator kepuasan kerja antara lain: 1) Kesetiaan 2) Kejujuran 3) Kreatifitas 4) Kepemimpinan 5) Tingkat Gaji 6) Kompensasi tidak langsung 7) Lingkungan Kerja
2.	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai,	Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Samsudin (2016: 131): 1) Kesadaran diri

		norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.	<p>2) Kepribadian 3) Performa 4) Orientasi tim</p> <p>Sedangkan menurut Titisari, (2013:18) indikator yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perilaku pemimpin.</li> <li>2) Mengedepankan misi perusahaan.</li> <li>3) Proses pembelajaran.</li> <li>4) Motivasi. Pekerja</li> </ol>
3.	Karakteristik Individu ( $X_2$ )	Karakteristik individu yaitu ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku.	<p>Menurut Hakim (2016:89) indikator karakteristik individu adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kemampuan (ability),</li> <li>2) Nilai</li> <li>3) Sikap</li> <li>4) Minat</li> </ol> <p>Sedangkan menurut Titisari (2014:20), indikator karakteristik individu adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kepribadian</li> <li>2) Sikap</li> <li>3) Kemampuan</li> <li>4) Kepercayaan</li> <li>5) Pengalaman kerja</li> </ol>
4.	Penilaian Prestasi Kerja ( $X_3$ )	Penilaian prestasi kerja adalah penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan dan setelah itu perusahaan berhak memutuskan apakah karyawan itu berhak dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.	<p>Menurut Mangkunegara (2017:85) indikator penilaian prestasi adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kerjasama</li> <li>2) Tanggung Jawab</li> <li>3) Kepemimpinan.</li> <li>4) Kedisiplinan.</li> </ol> <p>Sedangkan menurut Sutrisno (2011:117), indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adil</li> <li>2) Objektif</li> <li>3) Transparan</li> <li>4) Konsisten</li> <li>5) Sensitif</li> </ol>

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Juni 2020 sampai dengan Oktober 2020. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel III-2**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Proses Penelitian	Bulan																					
		Juni				Juli				Agustus				September				Oktober					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pra Riset	■	■	■																			
2	Penyusunan Proposal				■	■	■	■															
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal							■	■	■	■												
4	Seminar Proposal											■	■										
5	Pengumpulan Data													■	■								
6	Pengolahan Data dan Analisis Data														■	■	■						
7	Penyusunan Tesis																■						
8	Seminar Hasil																	■					
9	Bimbingan Tesis																		■				
10	Sidang Tesis																				■	■	■

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:57) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Kantor PT. Kuala Intan Sawit Selatan yang berjumlah 34 orang”.

#### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:115) sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, dikarenakan jumlah populasi sedikit maka sampel pada

penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yang ada yaitu 34 orang Pegawai pada Kantor PT. Kuala Intan Sawit Selatan menggunakan *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2016:122) *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, jadi sampel penelitian ini diambil dari seluruh jumlah populasi yang berjumlah 34 orang karyawan.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan angket atau kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian yaitu Pegawai pada Kantor PT. Kuala Intan Sawit Selatan dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden , selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

**Tabel III-3**  
**Penilaian Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1



## 1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:182) untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka akan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber: Sugiyono (2012:248)

Dimana :

$n$  = banyaknya pasangan pengamatan

$(\sum x_i)$  = jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)$  = jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak valid adalah dengan melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghazali (2013:45), uji signifikan dilakukan untuk membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan

valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig* (*2 tailed*) dan membandingkannya dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig* (*2 tailed*)  $\leq$  0.05, maka butir instrumen valid, jika nilai *sig* (*2 tailed*)  $\leq$  0.05 maka butir instrumen tidak valid.

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

Cara yang digunakan adalah dengan analisa *item*, di mana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan total nilai seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah  $r_{hitung} >$  dari nilai  $r_{tabel}$  atau nilai koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,3.

**Tabel III.4**  
**Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

Variabel	Item	Pearson correlation	Keterangan
Budaya Organisasi( $X_1$ )	Pernyataan 1	0,478	valid
	Pernyataan 2	0,359	valid
	Pernyataan 3	0,379	valid
	Pernyataan 4	0,423	valid
	Pernyataan 5	0,448	valid
	Pernyataan 6	0,676	valid
	Pernyataan 7	0,376	valid
	Pernyataan 8	0,508	valid
	Pernyataan 9	0,316	valid

	Pernyataan 10	0,676	valid
--	---------------	-------	-------

Dari hasil uji tabel di atas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam variabel ini dianggap valid, karena nilai Pearson correlation diatas 0,3 jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

**Tabel III.5**  
**Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu**

Variabel	Item	Pearson correlation	Keterangan
Karakteristik individu (X <sub>2</sub> )	Pernyataan 1	0,425	valid
	Pernyataan 2	0,369	valid
	Pernyataan 3	0,482	valid
	Pernyataan 4	0,513	valid
	Pernyataan 5	0,388	valid
	Pernyataan 6	0,400	valid
	Pernyataan 7	0,518	valid
	Pernyataan 8	0,551	valid
	Pernyataan 9	0,371	valid
	Pernyataan 10	0,598	valid

Dari hasil uji tabel di atas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam variabel ini dianggap valid, karena nilai

Pearson correlation diatas 0,3 jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

**Tabel III.6**  
**Uji Validitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja**

Variabel	Item	Pearson correlation	Keterangan
Penilaian Prestasi Kerja ( $X_1$ )	Pernyataan 1	0,611	valid
	Pernyataan 2	0,331	valid
	Pernyataan 3	0,407	valid
	Pernyataan 4	0,369	valid
	Pernyataan 5	0,466	valid
	Pernyataan 6	0,547	valid
	Pernyataan 7	0,369	valid
	Pernyataan 8	0,430	valid
	Pernyataan 9	0,760	valid
	Pernyataan 10	0,669	valid

Dari hasil uji tabel di atas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam variabel ini dianggap valid, karena nilai Pearson correlation diatas 0,3 jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

**Tabel III.7**  
**Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Item	Pearson Correlation	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	Pernyataan 1	0,456	valid
	Pernyataan 2	0,357	valid
	Pernyataan 3	0,688	valid
	Pernyataan 4	0,706	valid
	Pernyataan 5	0,359	valid
	Pernyataan 6	0,427	valid
	Pernyataan 7	0,357	valid
	Pernyataan 8	0,505	valid
	Pernyataan 9	0,367	valid
	Pernyataan 10	0,567	valid

Dari hasil uji tabel di atas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam variabel ini dianggap valid, karena nilai Pearson correlation diatas 0,3 jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut Ghozali (2013:47) dikatakan reliable bila hasil Alpha  $\geq$  0.6,

dengan rumus *Aplha* sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

- R = Reliabilitas instrument
- k = banyaknya butir pernyataan
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir
- $\sigma_1^2$  = varians total

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni  $\text{Alpha} \geq 0,6$  maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas  $\text{Alpha} \leq 0,6$  maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

Nilai reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 ( $\geq 0,6$ ). Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

Prinsipnya uji reliabilitas digunakan untuk menguji data yang kita peroleh sebagai misal hasil dari jawaban kuesioner yang kita bagikan. Teknik yang digunakan dalam pengukuran reliabilitas ini adalah teknik *cronbach alpha* .suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Bawono, 2016: 64). Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III.8**  
**Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,804	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil uji tabel di atas, nilai *Cronbach Alpha* dari variabel pada uji reliabilitas diatas lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel diatas yang digunakan dalam penelitian dinyatakan handal atau reliabel sebagai alat ukur variabel.

**Tabel III.9**  
**Uji Reliabilitas Variabel Karakteristik Individu**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,712	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil uji tabel di atas, nilai *Cronbach Alpha* dari variabel pada uji reliabilitas diatas lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel diatas yang digunakan dalam penelitian dinyatakan handal atau reliabel sebagai alat ukur variabel.

**Tabel III.10**  
**Uji Reliabilitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,712	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil uji tabel di atas, nilai *Cronbach Alpha* dari variabel pada uji reliabilitas diatas lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel diatas yang digunakan dalam penelitian



dinyatakan handal atau reliabel sebagai alat ukur variabel.

**Tabel III.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Penilaian Kepuasan Kerja**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,825	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil uji tabel di atas, nilai *Cronbach Alpha* dari variabel pada uji reliabilitas diatas lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel diatas yang digunakan dalam penelitian dinyatakan handal atau reliabel sebagai alat ukur variabel.

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data penelitian asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan menggunakan rumus - rumus sebagai berikut:

## 1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2016:182) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  $Y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$

Dimana :

Y = Nilai Variabel Kepuasan

a = Konstanta

$b_1 - b_2 - b_3$  = Besaran Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

$x_1$  = Nilai Variabel Budaya Organisasi

$x_2$  = Nilai Variabel Karakteristik Individu

$x_3$  = Nilai Variabel Penilaian Prestasi Kerja

## 2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan Uji Model Asumsi Klasik yang digunakan antara lain :

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan variabel Y memiliki distribusi normal.

Menurut Ghozali (2013:67) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot

sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smimov.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent sama dengan nol. Menurut Ghozali (2013: 68) multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independent manakah yang dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Untuk mengetahui ada atau tidak multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai VIF, bila angka VIF tidak melebihi 4 atau 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa untuk mendeteksi ada tidaknya

heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2013:67).

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t (Sugiyono, 2016 : 251) sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

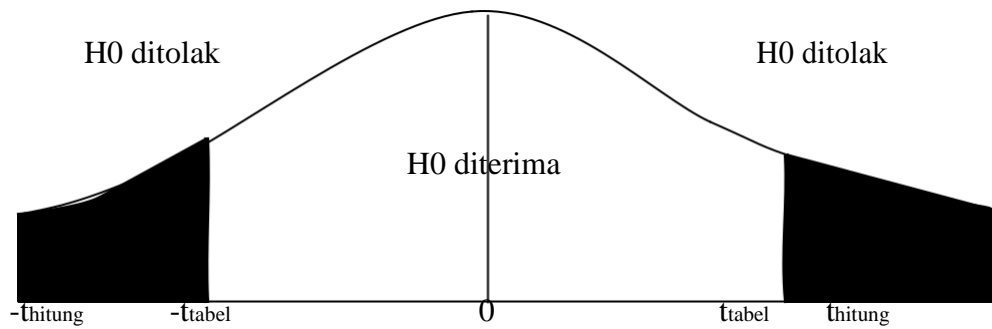
$t$  = Nilai  $t_{hitung}$

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Banyaknya Pasangan Rank

Kriteria Pengambilan Keputusan

Bila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Tetapi bila sebaliknya, bila  $t_{hitung}$  lebih besar dari tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) maka  $H_a$  diterima.



Gambar III.1  
Kurva Ketentuan Uji T

### b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji F sebagai berikut :

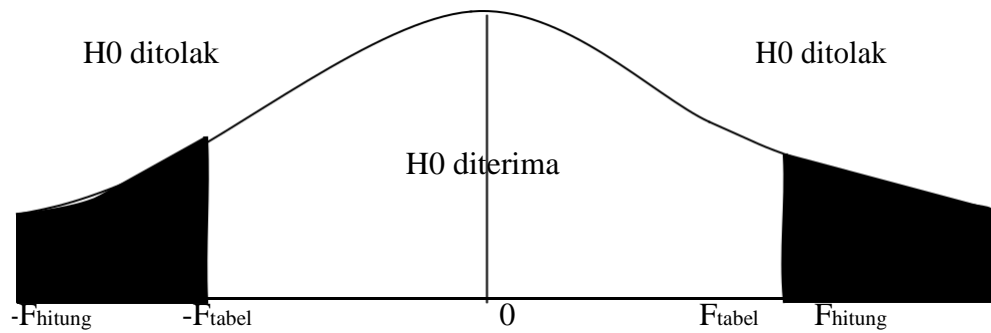
$$F_{hit} = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{(1-R^2)}{(n_2 - K - 1)}}$$

Dimana :

- R = Koefisien Korelasi Ganda
- K = Jumlah variabel Independent
- $n_2$  = Jumlah Sampel
- $R^2$  = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditetapkan
- F =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

Kriteria pengujian :

- 1) Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $-F_{hitung} > -F_{tabel}$
- 2) Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$



Gambar III.2  
Kurva Ketentuan Uji F

#### 4. Koefisien Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar presentase yang dapat dijelaskan variabel X terhadap variabel Y. Adapun rumus perhitungan koefisien determinasi yaitu:  $d = r^2 \times 100\%$

Keterangan :

$d$  = Koefisien Determinasi

$r$  = Nilai Korelasi Berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), 10 pernyataan untuk variabel karakteristik individu ( $X_2$ ), 10 pernyataan untuk variabel penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ), dan 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Metode yang digunakan adalah metode skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

**Tabel IV-1**  
**Skala *LIKERT***

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2016:132)

#### B. Distribusi Jawaban Responden

Untuk lebih membantu, berikut peneliti sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebarakan yaitu :

**Tabel IV.2**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>1</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3	8,824	19	55,88	12	35,29	0	0	0	0	34	100
2	7	20,59	22	64,71	5	14,71	0	0	0	0	34	100
3	3	8,824	19	55,88	12	35,29	0	0	0	0	34	100
4	7	20,59	22	64,71	5	14,71	0	0	0	0	34	100
5	5	14,71	0	0	29	85,29	0	0	0	0	34	100
6	11	32,35	16	47,06	7	20,59	0	0	0	0	34	100
7	2	5,882	25	73,53	7	20,59	0	0	0	0	34	100
8	4	11,76	16	47,06	14	41,18	0	0	0	0	34	100
9	8	23,53	6	17,65	20	58,82	0	0	0	0	34	100
10	11	32,35	16	47,06	7	20,59	0	0	0	0	34	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel Budaya Organisasi pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 17,94 %, setuju sebanyak 47,35 %, kurang setuju sebanyak 34,71 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV.3**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>2</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	14,71	22	64,71	7	20,59	0	0	0	0	34	100
2	4	11,76	19	55,88	11	32,35	0	0	0	0	34	100
3	6	17,65	21	61,76	7	20,59	0	0	0	0	34	100
4	5	14,71	12	35,29	17	50	0	0	0	0	34	100
5	8	23,53	14	41,18	12	35,29	0	0	0	0	34	100
6	3	8,824	14	41,18	17	50	0	0	0	0	34	100
7	3	8,824	14	41,18	17	50	0	0	0	0	34	100
8	4	11,76	19	55,88	11	32,35	0	0	0	0	34	100
9	6	17,65	23	67,65	5	14,71	0	0	0	0	34	100
10	9	26,47	18	52,94	7	20,59	0	0	0	0	34	100



Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel Karakteristik Individu pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 15,59 %, setuju sebanyak 51,76 %, kurang setuju sebanyak 32,65 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV.4**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>3</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	20,59	17	50	10	29,41	0	0	0	0	34	100
2	8	23,53	18	52,94	8	23,53	0	0	0	0	34	100
3	8	23,53	13	38,24	13	38,24	0	0	0	0	34	100
4	4	11,76	14	41,18	16	47,06	0	0	0	0	34	100
5	6	17,65	15	44,12	13	38,24	0	0	0	0	34	100
6	5	14,71	11	32,35	18	52,94	0	0	0	0	34	100
7	6	17,65	13	38,24	15	44,12	0	0	0	0	34	100
8	4	11,76	18	52,94	12	35,29	0	0	0	0	34	100
9	9	26,47	16	47,06	9	26,47	0	0	0	0	34	100
10	7	20,59	16	47,06	11	32,35	0	0	0	0	34	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel Penilaian Prestasi Kerja pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 18,82 %, setuju sebanyak 44,41 %, kurang setuju sebanyak 36,76 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Y**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	2,941	22	64,71	11	32,35	0	0	0	0	34	100
2	5	14,71	24	70,59	5	14,71	0	0	0	0	34	100
3	5	14,71	3	8,824	26	76,47	0	0	0	0	34	100
4	6	17,65	19	55,88	9	26,47	0	0	0	0	34	100
5	3	8,824	25	73,53	6	17,65	0	0	0	0	34	100
6	4	11,76	13	38,24	17	50	0	0	0	0	34	100
7	9	26,47	11	32,35	14	41,18	0	0	0	0	34	100
8	6	17,65	20	58,82	8	23,53	0	0	0	0	34	100
9	3	8,824	17	50	14	41,18	0	0	0	0	34	100
10	5	14,71	18	52,94	11	32,35	0	0	0	0	34	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari Tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel Kepuasan Kerja pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 13,82 %, setuju sebanyak 50,59 %, kurang setuju sebanyak 35,39 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

### C. Uji Statistik

#### 1. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013: 98). Untuk melakukan uji t dilakukan dengan ketentuan :

- a.  $H_a$  diterima jika,  $t_{hitung} > t_{tabel} (df) = (n-1)$  atau  $(Sig) < (\alpha) 0.05$ , maka terdapat pengaruh positif antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b.  $H_o$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel} (df) = (n-1)$  atau  $(Sig) > (\alpha) 0.05$ , maka terdapat pengaruh negatif antara variabel bebas dengan

variabel terikat. Keterangan :

$$T_{\text{tabel}}, (df) = (n-1)$$

(df) = derajat bebas  $\alpha$  (5%)

(n) = jumlah sampel

Sehingga didapatkan hasil:

$$\begin{aligned} T_{\text{tabel}}, (df) &= (34-1) \\ &= (33) \text{ dengan } \alpha (5\%) \\ &= (2.034) \end{aligned}$$

Adapun hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.6**  
**Uji t (Uji Parsial)**

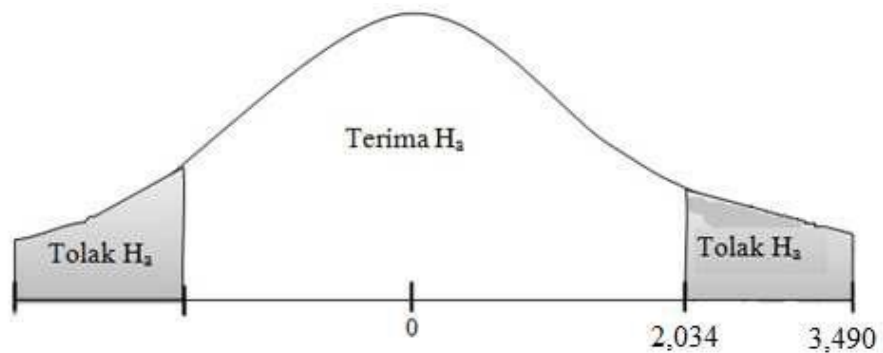
Coefficients <sup>a</sup>		
Model	T	Sig.
1 (Constant)	1,638	,112
BudayaOrganisasi	3,490	,002
KarakteristikIndividu	4,064	,021
PenilaianPrestasiKerja	3,501	,014

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa:

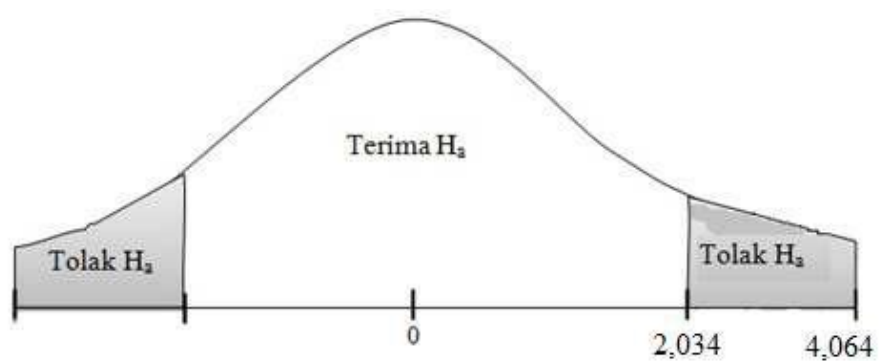
- a. Nilai signifikansi variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, dan diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}} 3,490 > t_{\text{tabel}} 2.034$  dengan probabilitas Sig 0,002, itu lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dapat di simpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

**Gambar IV.1**  
**Gambar Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan**



- b. Nilai signifikansi variabel karakteristik individu ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,021 lebih kecil dari 0,05, dan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  4,064 >  $t_{tabel}$  2,034 dengan probabilitas Sig 0,021, itu lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dapat di simpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara karekteristik individu ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

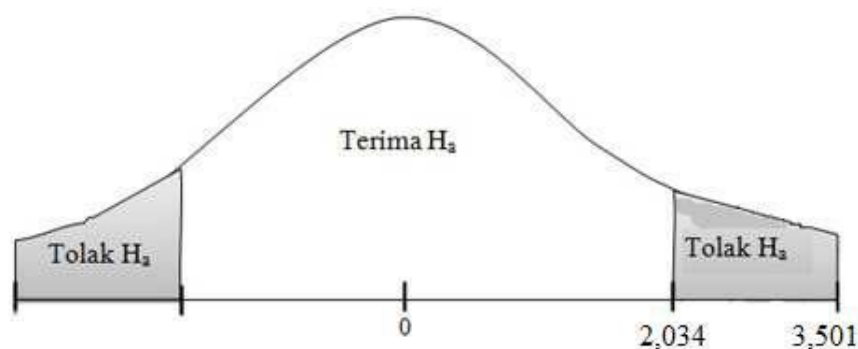
**Gambar IV.2**  
**Gambar Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan**



- c. Nilai signifikansi variabel penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05, dan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  3,501 >  $t_{tabel}$  2,034 dengan probabilitas Sig 0,014, itu lebih kecil dari  $\alpha =$

0,05. Dapat di simpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

**Gambar IV.3**  
**Gambar Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kepuasan**



## 2. Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013: 98). Untuk melakukan uji t dilakukan dengan ketentuan :  $Df (n1) = k - 1$

$$= 4 - 1$$

$$= 3$$

$$= 34 - 4$$

$$= 30$$

Keterangan :

(df) = derajat bebas  $\alpha$  (5%)

k = jumlah variabel

(n) = jumlah sampel

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai untuk Df (n1) = 3 dan Df (n2) = 30, sehingga nilai  $f_{tabel} = 2,920$ . Hasil uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.7**  
**Uji F ( Simultan )**

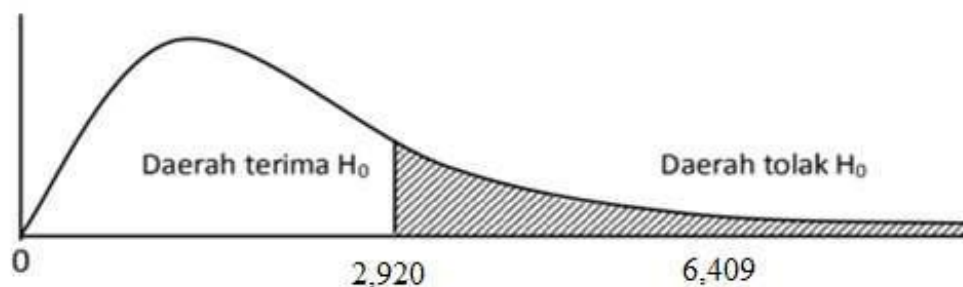
ANOVA <sup>a</sup>			
Model		F	Sig.
1	Regression	6,409	,002 <sup>b</sup>
	Residual		
	Total		

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

b. Predictors: (Constant), PenilaianPrestasiKerja, BudayaOrganisasi, KarakteristikIndividu

Berdasarkan tabel di atas, di dapat nilai F hitung sebesar 6,409 dengan probabilitas 0,002. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 (0,002 < 0,05) dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $6,409 > 2,920$ , maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

**Gambar IV.4**  
**Gambar Pengaruh Variabel  $X_1, X_2, X_3$  terhadap Kepuasan**



### 3. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013: 97). Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini tersaji pada tabel berikut:

**Tabel IV.8**  
**Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,625 <sup>a</sup>	,391	,330

a. Predictors: (Constant), PenilaianPrestasiKerja, BudayaOrganisasi, KarakteristikIndividu

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Berdasarkan tabel di atas, besarnya angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,624 atau 62,5%. Angka tersebut berarti bahwa sebesar 62,5% tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan yang terjadi dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja. Sementara sisanya, yaitu 37,5% harus dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain, besarnya pengaruh budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan

sebesar 62,5% sedangkan sisa 37,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi ini.

#### **D. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menghasilkan model regresi yang handal sesuai dengan kaidah *best linier unbiased estimator*, yang menghasilkan model regresi yang tidak bias sehingga dapat digunakan sebagai alat pemrediksi yang handal (Bawono, 2016: 115). Uji asumsi klasik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolenieritas, uji heteroskedastisitas.

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, Seperti diketahui uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 1,96 dan dapat dikatakan normal dengan signifikan 0,0005. Berikut adalah hasil dari uji normalitas dalam penelitian ini dengan menggunakan uji statistik non- parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S):



**Tabel IV.9**  
**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,33799998
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,063
	Negative	,084
Test Statistic		,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

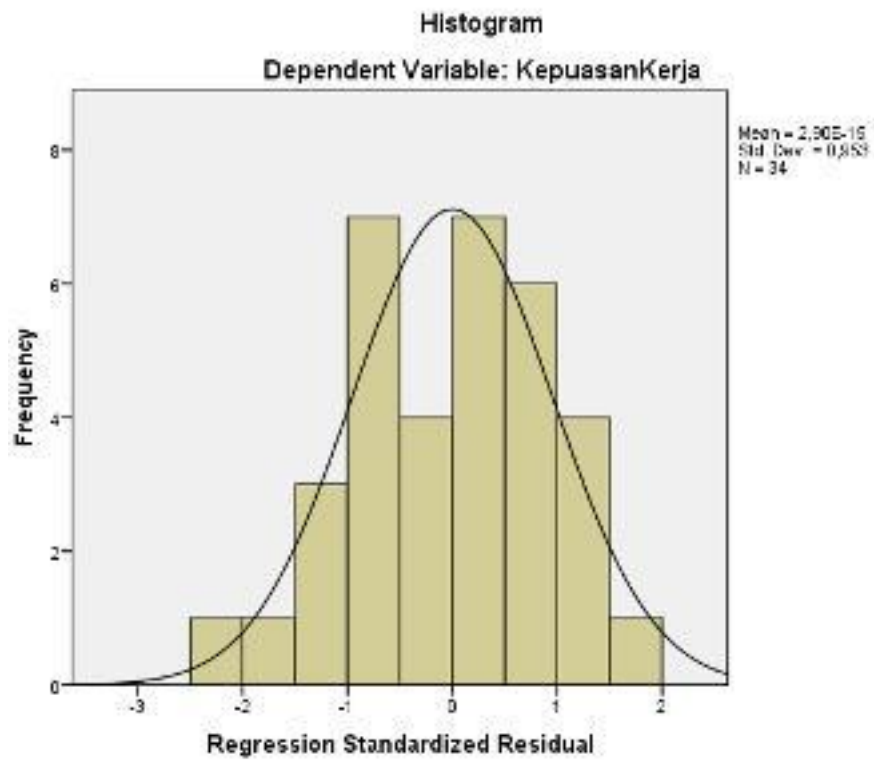
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

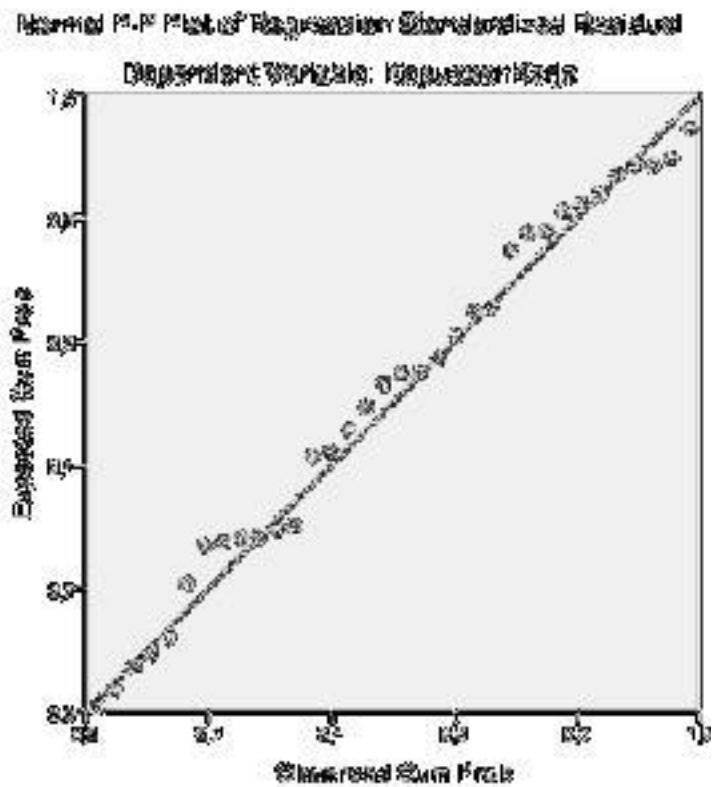
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel di atas, besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,084 ( $0,094 < 1,96$ ) dan signifikansi pada 0,200 ( $0,200 > 0,005$ ), hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

**Gambar IV.5**  
**Uji Normalitas Menggunakan Histogram**



**Gambar IV.6**  
**Uji Normalitas Menggunakan P-Plot**



Menurut tampilan chart di atas kita dapat melihat grafik histogram maupun grafik plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi melenceng kekanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P.Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2013: 105). Adapun hasil uji multikolinearitas tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel IV.10**  
**Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	BudayaOrganisasi	,801	1,248
	KarakteristikIndividu	,861	1,314
	PenilaianPrestasiKerja	,939	1,065

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa antar variabel independen budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja, semuanya tidak terjadi multikolinieritas, karena nilai *tolerance* masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 dan nilai VIF masing-masing variabel independen berada di bawah 10.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas:

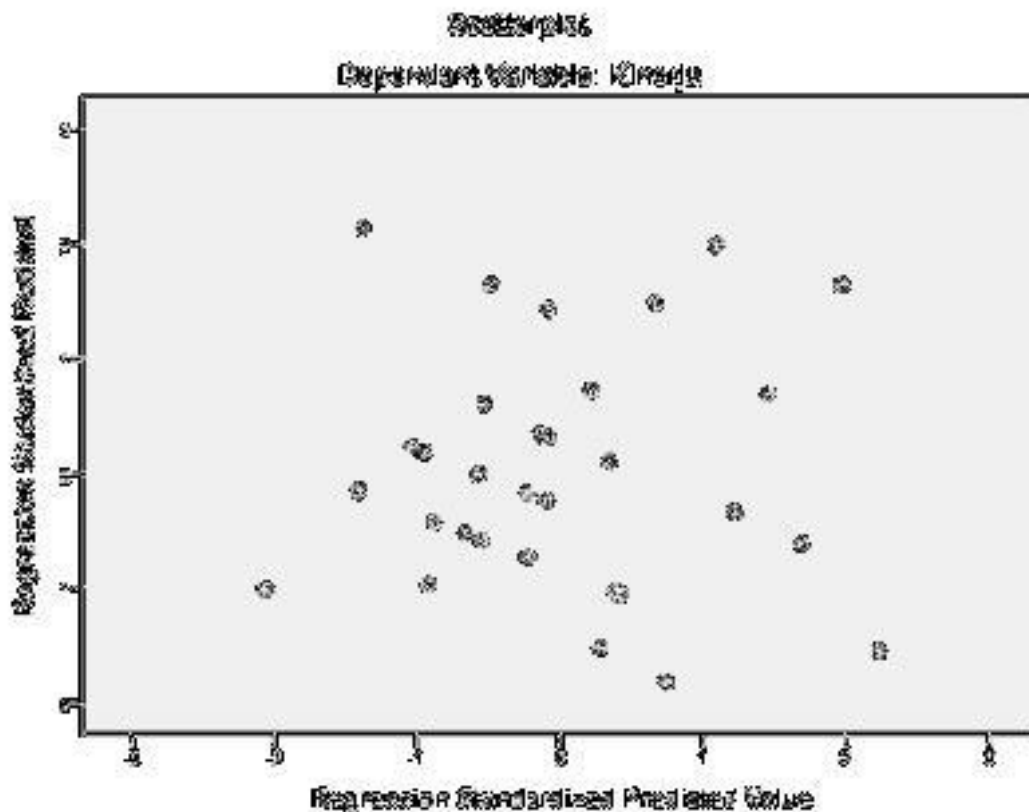
**Tabel IV.11**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	T	Sig.
1 (Constant)	1,638	,112
BudayaOrganisasi	3,490	,002
KarakteristikIndividu	4,064	,021
PenilaianPrestasiKerja	3,501	,014

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi dari masukan variable  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  kurang dari 0,05 yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar IV.7**  
**Gambar Heteroskedastisitas**



Dari gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan (Y) berdasarkan masukan variabel independen budaya organisasi ( $X_1$ ), karakteristik individu ( $X_2$ ), dan penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ).

### **E. Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui

bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel IV-12**  
**Hasil Output Uji Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,870	6,635		1,638	,112
BudayaOrganisasi	,443	,356	,556	3,490	,002
KarakteristikIndividu	,210	,251	,010	4,064	,021
PenilaianPrestasiKerja	,251	,201	,221	3,501	,014

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Berdasarkan pada table diatas maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 10,870 + 0,443X_1 + 0,210 X_2 + 0,251 X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

- a. Nilai Konstanta sebesar 10,870 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu Budaya Organisasi, Karakteristik Individu dan Penilaian Prestasi Kerja sama dengan nol, maka Kepuasan Kerja adalah sebesar 10,870.
- b. Nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,443$  menunjukkan apabila Budaya Organisasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 44,3%.
- c. Nilai koefisien regresi  $X_2 = 0,210$  menunjukkan apabila Karakteristik Individu mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja sebesar 21%.

- d. Nilai koefisien regresi  $X_3 = 0,251$  menunjukkan apabila Penilaian Prestasi Kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja sebesar 25,1%.

## **F. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, yang menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,490 > 2,034$ , artinya itu berada di luar daerah penerimaan  $H_0$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini dinyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

Budaya organisasi terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja itu terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan – perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Budaya kerja yang tercipta di dalam organisasi akan dapat membentuk para pekerja atau pegawai melakukan kerja yang lebih baik atau yang makin kurang baik, sebab dengan budaya kerja yang buruk akan menghasilkan tidak tercapainya kinerja yang baik, maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh atau andil

yang besar terhadap peningkatan kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Budaya organisasi juga dapat terbentuk dengan adanya hubungan yang terjalin antara pihak manajemen dengan karyawan. Pihak manajemen perusahaan harus dapat menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan. Adanya manajemen yang baik dalam perusahaan dapat membuat karyawan dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat. Selain itu, pihak manajemen juga harus mampu dalam mengambil keputusan dengan tepat, jangan sampai pihak karyawan dirugikan dan karyawan dapat bekerja sampai selesai dan mencapai hasil yang memuaskan. Dengan demikian terciptanya hubungan antar manajemen dan bawahan yang baik dapat menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kepercayaan dengan teman kerja juga dapat menciptakan budaya organisasi yang baik. Hubungan kerja yang sehat dan saling percaya merupakan landasan untuk menciptakan kepuasan kerja. Hubungan kerja yang efektif membentuk dasar untuk promosi, kenaikan gaji, pemenuhan tujuan dan kepuasan dalam bekerja. Karyawan tidak dapat membentuk hubungan yang sehat saat karyawan tidak percaya dengan rekan kerja. Tanpa hubungan yang sehat tidak akan pernah mencapai tujuan yang paling penting dalam suatu perusahaan. Tingkat kepercayaan yang tinggi dapat mendorong munculnya keterlibatan pribadi, komitmen, dan keberhasilan dalam sebuah organisasi, sehingga kerjasama antar karyawan dapat tercipta dan kepuasan antar sesama rekan kerja dapat tercipta.



Aspek integrasi juga dapat menciptakan budaya organisasi yang baik. Integrasi merujuk pada suatu bentuk tindakan dari manajemen, yang akan membuat karyawan merasa dihargai dari pekerjaannya. Karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaan tempatnya bekerja cenderung memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, serta cenderung memiliki keterikatan, keterlibatan, kepuasan untuk bekerja lebih baik kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2015). tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja**

### **Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, yang menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,064 > 2,034$ , artinya itu

berada di luar daerah penerimaan  $H_0$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini dinyatakan bahwa karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa karakteristik individu terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif. Artinya, semakin baik karakteristik individu dalam melaksanakan pekerjaan berakibat pada

semakin baik rasa kepuasan karyawan pada pekerjaan. Karakteristik situasi kerja sebagai faktor yang ada dalam lingkungan kerja seseorang sebagai karyawan. Karakteristik situasi kerja diklasifikasikan menjadi dua yaitu lingkungan kerja langsung (immediate work environment) dan tindakan organisasi (organizational actions). Tindakan organisasi (organizational actions) dibagi menjadi dua komponen, yaitu: reward practices dan budaya organisasi.

Unsur yang paling dibutuhkan dalam dunia kerja adalah pembentuk karakteristik individu karena pembentuk karakteristik merupakan pikiran yang di dalamnya terdapat seluruh program yang terbentuk dari pengalaman hidupnya. Karakteristik individu adalah setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama.

Tingkat karakteristik pekerjaan yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar serta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Mahardhika dan Moh, 2014). Penelitian Samad (dalam Khahan, 2013) meneliti hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja, dan hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Hariyadi (2013) menunjukkan hasil bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat dilihat bahwa karakteristik pekerjaan positif berpengaruh langsung terhadap

kepuasan kerja. Artinya kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan, dimana karakteristik pekerjaan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, yang menyatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,501 > 2,034$ , artinya itu

berada di luar daerah penerimaan  $H_a$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini dinyatakan bahwa penilaian prestasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

Prestasi kerja menjadi salah satu faktor penunjang agar perusahaan dapat mencapai dan mewujudkan tujuan utamanya. Berbagai macam cara dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja setiap pegawainya. Salah satu cara yang dapat dilakukan seperti melakukan penilaian prestasi kerja yang rutin agar dapat memantau perkembangan dan perubahan pegawai. Memberikan penghargaan kepada para pegawai atas hasil kerja keras pegawainya juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Memberikan penghargaan merupakan salah satu bentuk kepedulian atasan terhadap pegawainya. Ketika adanya sikap kepedulian dari atasan hal tersebut akan membuat pegawai merasakan diakui hasil kerjanya oleh atasan yang akan membuat pegawai menjadi lebih giat lagi untuk bekerja. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu bentuk

kepedulian perusahaan kepada pegawainya. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk memantau serta meneliti perubahan serta perkembangan kerja pegawai selama bekerja diperusahaan. Jika proses penilaian prestasi kerja dilakukan dengan benar dan jujur, maka hasilnya akan berdampak pada prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja tersebut akan diketahui mana pegawai yang berprestasi dan mana yang tidak berprestasi.

Setelah karyawan diterima, ditempatkan dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Melalui penilaian prestasi berarti para bawahan mendapatkan perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah dalam bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikkan.

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan pegawainya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri. Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktifitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif instansi tersebut. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan,

kemampuan memasarkan serta SDM merupakan beberapa faktor penting yang diisyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara benar serta jujur dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Proses penilaian prestasi kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dari proses penilaian prestasi kerja tersebutlah dapat terlihat apakah penilaian prestasi kerja sudah dilakukan secara benar dan jujur atau tidak. Ada saat melakukan penilaian prestasi kerja perusahaan harus menentukan sistem penilaian prestasi kerja seperti apa yang akan digunakan. Hal itu dilakukan untuk memperjelas serta mempermudah proses penilaian prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah dalam menentukan standar dalam penilaian prestasi kerja pegawai.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa penilaian prestasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Karimi, et. al. (2016) yang mengemukakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Darehzereshki (2013) mengenai penilaian kinerja (Prestasi kerja) terhadap kepuasan kerja dengan populasi 133 orang di Multinational Companies in Malaysia. Menghasilkan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang baik mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Patrick (2014) tentang penilaian prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan sampel sebanyak 12.609

karyawan di The Federal Republic of Germany dengan dari jumlah populasi sebanyak 20.000 karyawan. Menghasilkan bahwa mendapatkan penilaian prestasi kerja secara resmi, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Mengenai pengaruh antara Budaya Organisasi, Karakteristik Individu dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan, di mana hasil uji F di dapat nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $6,409 > 2,920$  dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$ . Karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  di terima artinya ada pengaruh signifikan secara simultan antara Budaya Organisasi, Karakteristik Individu dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dengan hasil penelitian yang telah dibahas mengenai pengaruh budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sehingga kenaikan dan penurunan nilai variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hasil dari pengujian ini menyatakan bahwa  $H_1$  diterima.
2. Karakteristik individu ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sehingga kenaikan dan penurunan nilai variabel karakteristik individu ( $X_2$ ) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hasil dari pengujian ini menyatakan bahwa  $H_2$  diterima.
3. Penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Sehingga kenaikan dan penurunan nilai variabel penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian hasil dari pengujian ini menyatakan bahwa H4 diterima.

4. Variabel Dependent yang terdiri dari budaya organisasi ( $X_1$ ), karakteristik individu ( $X_2$ ), dan penilaian prestasi kerja ( $X_3$ ), berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Kuala Intan Sawit Selatan. Hal ini berarti variabel independent berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

## **B. Saran**

1. Bagi PT. Kuala Intan Sawit Selatan

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi PT. Kuala Intan Sawit Selatan sebagai bahan masukan tentang pengaruh budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan untuk menjadi bahan perhatian para pimpinan agar kepuasan kerja karyawan dapat terus ditingkatkan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian, terutama yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi, karakteristik individu dan penilaian prestasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dan agar dapat menambah variabel lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A Muhaimin, Yahya. 2012. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta Penerbit Balai Pustaka.
- Aditua Fandhitya Silalahi, Sahat. 2013. *Tenaga Kerja: Perspektif Hukum, Ekonomi, dan Sosial, Pusat Kajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR Republik Indonesia*. Edisi Kedua. Jakarta. Penerbit Deepublish.
- Afandi, P. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. Penerbit Deepublish.
- Agustini, Fauzia. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Edisi 2. Medan. Penerbit Madenatera.
- Alex S. Nitisemito, 2014. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Aprilia, Saraswati, 2018, “Analisis Pengaruh Program Keluarga Harapan (PKH) Terhadap pengentasan kemiskinan dalam perspektif Ekonomi islam (Studi Pada Pekon Pandansurat Kecamatan Sukoharjo Kabupaten Pringsewu”, *Publik A, Jurnal S1 Ilmu Administrasi Negara Volume 3 Nomor 2 Edisi 1*.
- Damayanti, A. P., Susilaningsih, & Sumaryati, S. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe UNS*, 2.
- Diana Khairani Sofyan, 2013. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Edisi Pertama. Yogyakarta. Penerbit Graha Ilmu.
- Dubrin, Anderw J. 2015. *Leadership (Terjemahan)*. Cetakan Kedua . Jakarta. Penerbit Prenada Media.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2015. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2016. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan*

*Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 2. No 2.*

- Handoko T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta. BPFE.
- Handoko T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Kasmir. 2015. *Manajemen Perbankan*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi Kelima Bandung. Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, A.V. 2013. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Bandung. Penerbit CV. Mandar Maju.
- Nawawi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Edisi Kelima. Yogyakarta. Penerbit Gajahmada University Press.
- Rivai, Veithazal.. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Edisi 3. Jakarta. Penerbit PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Coulter. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Coulter. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti, 2017, “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”. Edisi Ketujuh Bandung, Refika Aditama.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. 2013. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah*. Jurnal. Denpasar: Universitas Udayana.

- Siagian, P. Sondang. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Edisi 3. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Sidanti, Heni. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRDKabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi dan Bisnis (JIBEKA)*. Vol.9, No 1.
- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, F.D, dan Calam A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatra Utara. *Jurnal SAINTIKOM*. VOL. 11, No. 2.
- Soetjipto, Budi W. 2012. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. Penerbit Amara Book.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi)*. Edisi Keempat. Yogyakarta. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2016, "*Metode Penelitian Bisnis*", cetakan ke delapan belas, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sunyoto, Danang & Burhanuddin. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 3. Yogyakarta. Penerbit CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Edisi Kelima. Penerbit PT. Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Edisi Kelima. Penerbit PT. Prenada Media Group.
- Tampubolon, Biatna. D. 2017. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta. Penerbit Rajawali Pers.
- Wirawan. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 3. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.