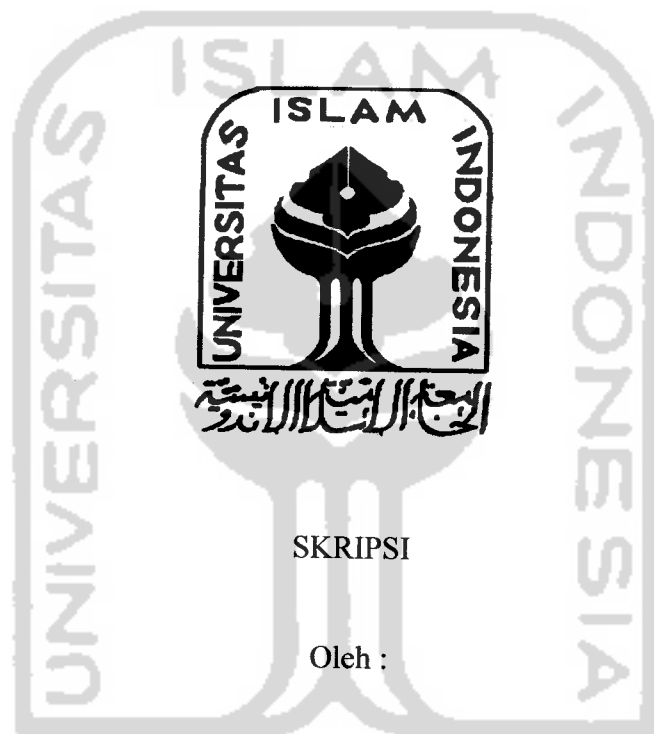


**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG**



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Eko Sulistyowati  
No Mahasiswa : 03312121

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2007**

**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP  
KEPUASAN KINERJA DAN KINERJA MANAJER  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG**

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

N a m a : Eko Sulistyowati  
No Mahasiswa : 03312121

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2007**

**PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Agustus 2007

Penyusun,

(Eko Sulistyowati)

**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG**

Hasil Penelitian



Nama : Eko Sulistyowati  
Nomor mahasiswa : 03312121  
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal.....  
Dosen Pembimbing,

(Kesit Bambang Prakosa, Drs., MAP)

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**Analisa Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja  
dan Kinerja Manajer Pada Perusahaan Manufaktur Di Semarang**

Disusun Oleh: EKO SULISTYOWATI

Nomor Mahasiswa: 03312121

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 8 Agustus 2007

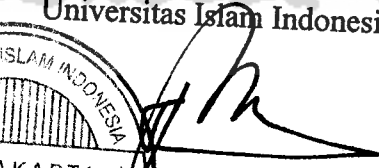
Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Kesit Bambang Prakosa., M.Si

Penguji : Dra. Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



  
Drs. Asma'ul Ishak, M.Bus, Ph.D

## MOTTO

Dan kamu tidak mampu mewujudkan keinginanmu, kecuali Allah menghendakinya.  
(QS. At Takwîir : 29)

Segenap makhluk di langit dan di bumi memohon kepada-Nya. Setiap saat Dia selalu dalam bertindak.  
(Ar Rahman 29)

Tanyakan, siapa yang mengabdikan pertolongan yang diminta oleh orang yang terkena bahaya, dan ia berkenaan menghapusnya, dan bahkan berkenaan mengangkatmu sebagai khalifah di bumi, masih adakah Tuhan selain Allah yang kamu agungkan? Sangat sedikit yang kamu ingat.  
(An Naml 62)

Sungguh, bersama kesukaran itu pasti ada kemudahan. Oleh karena itu, jika kamu telah selesai dari suatu tugas, kerjakan tugas lain dengan sungguh-sungguh dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu memohon dan mengharap  
(QS. Al Insyirah : 6-8)

## **HACAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan ucapan rasa syukur yang tak terhingga, aku persembahkan skripsi ini untuk :

Bapak dan Ibu yang selalu menuntun, menasehati, membimbing dan ada di saat kapan pun aku membutuhkan,

Adekku yang selalu ku sayang,

&

Semua pihak yang telah berjasa dalam hidupku

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan atas Rahmat dan Hidayah yang telah Allah SWT berikan, sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa memberikan syafa'atnya kepada kita semua.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan banyak pihak, dan pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bp. Drs. Asmai Ishak, M.Bus., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Kesit Bambang Prakosa, Drs., MAP selaku dosen pembimbing skripsi
3. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang dengan ikhlas memberikan ilmu kepada penulis
4. Perusahaan manufaktur di Semarang yang telah membantu penelitian ini
5. Bapak, Ibu dan adek "Arif" tersayang yang selalu membimbing dan mendukung penulis dalam menyusun skripsi ini
6. Seseorang "ksatria lautQ" yang selalu memberi dukungan dan semangatnya bagi penulis untuk menjalani roda kehidupan ini
7. Adek, temen curhat sekaligus temenQ di kost lama & kost baru "Na", ayo yang semangat ya kuliahnya. Pangeran berkuda putih pasti akan datang untukmu. Cayo..Cayo... ^\_^
8. Sobat-sobatku di Kendal yang telah berjasa (Asti & Dewi makasih banget ya udah nemenin, nyemangati dan denger curhatku, Fifi thanks dah jadi "guide" muter2 Semarang, Enggar 'jadi inget truz ketilang polisi, hehe..', Reza "tongos", Indra 'gudluck yo, bro..', Herta "moga pertemanan kita untuk slamanya")



9. Kakak2Q (Mas Dul & Mb' Yuni) makasih ya terutama buat "Naufal" yang tlah jadi semangat & penenangku di saat aku suntuk di rumah mengerjakan skripsi
10. Temen-temen dekatku "9 NaGa" (Nike "thanks banget atas semuanya", Wulan, Ninda, Ditta, Vivi, Fatma, Prima, Septi), Susi, Rahman, Tile, Fattah, and X-Che tentunya
11. MbakQ yang maniez "Mbak Dina" smoga kita tetep smangat ya menantikan doi walaupun kita ga bisa ketemu mereka trus, hehe.. dan juga untuk adekQ yang cantiex "Lita" tetep tersenyum ya untuk hari esok... ^\_^
12. Keluarga besar "unit 42\_plang merah putih" tercinta (Jeng Vesty, Kiki "Teddy Bear" Yanuar, Agus "Empek-Empek", Deddy "Pak Ketu", Eny, Aji, Nail "si Abang", Dian, Sesti, Eva, Ony & Khum Jay)...thanx a lot guys ☺
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-satu, yang sudah mewarnai hidupku, makasih banyak...

Penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan, sehingga penelitian ini dapat lebih bermanfaat.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, Agustus 2007

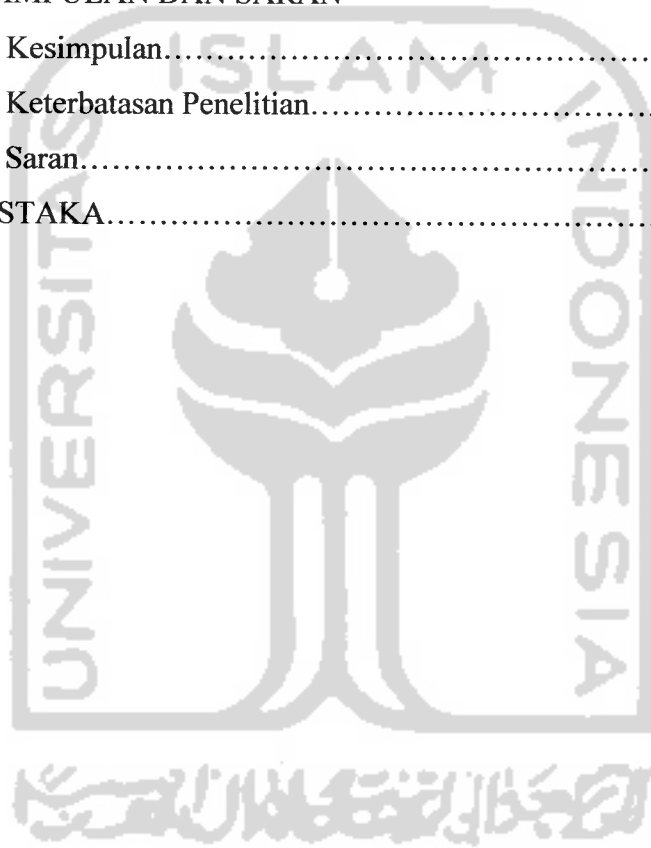
penulis

---

**DAFTAR ISI**

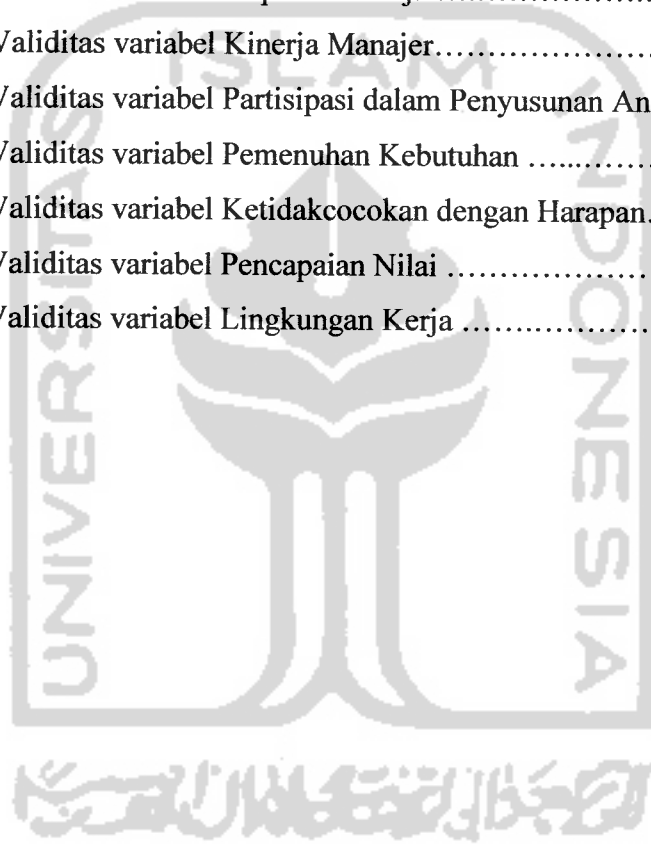
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Berita Acara.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstrak.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Pembahasan.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kepuasan Kerja.....	7
2.2. Kinerja Manajer.....	8
2.3. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer.....	10
2.4. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	11
2.5. Perumusan Hipotesa Penelitian dan Kerangka Pemikiran.....	13
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Sampel.....	16
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	17
3.3. Definisi Variabel-Variabel dan Pengukurannya.....	18

3.4. Analisa Data.....	25
<b>BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Analisa Deskriptif.....	27
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	28
4.3. Pengujian Hipotesa.....	34
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	39
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	40
5.3. Saran.....	41
DAFTAR PUSTAKA.....	42



**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1	Statistik deskriptif variabel.....	28
Tabel 4.2	Validitas variabel Kepuasan Kerja .....	28
Tabel 4.3	Validitas variabel Kinerja Manajer.....	30
Tabel 4.4	Validitas variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .....	30
Tabel 4.5	Validitas variabel Pemenuhan Kebutuhan .....	31
Tabel 4.6	Validitas variabel Ketidakcocokan dengan Harapan.....	32
Tabel 4.7	Validitas variabel Pencapaian Nilai .....	33
Tabel 4.8	Validitas variabel Lingkungan Kerja .....	33



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN 1 (KUISIONER)</b>	
Data diri responden.....	44
Kepuasan Kerja.....	45
Kinerja Manajer.....	47
Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .....	49
Pemenuhan Kebutuhan.....	51
Ketidacocokan dengan Harapan.....	52
Pencapaian Nilai.....	54
Lingkungan Kerja.....	55
<b>LAMPIRAN 2</b>	
Statistik deskriptif.....	56
Jawaban Responden.....	58
Data Desmografi Responden.....	73
<b>LAMPIRAN 3</b>	
Hasil uji validitas dan reliabilitas.....	74
<b>LAMPIRAN 4</b>	
Hasil uji analisis jalur.....	87

**ABSTRAK**

*Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang dalam bekerja sedangkan kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan dalam organisasi. Kedua variabel tersebut dapat dipengaruhi dari berbagai faktor seperti partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai dan lingkungan kerja. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.*

*Penelitian kali ini menguji tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur, dimana faktor-faktor yang digunakan berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengambil data penelitian/responden dari karyawan perusahaan manufaktur di Semarang, yaitu sebanyak 60 responden. Hasil dari penelitian ini diperoleh sebesar 97,6 % faktor independen mempengaruhi kepuasan manajer dan sebanyak 2,4 % dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sedangkan sebesar 97,9 % faktor independen mempengaruhi kinerja manajer dan 2,1 % lainnya dipengaruhi variabel lain.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam usahanya yang semakin maju dan berkembang, perusahaan akan mempunyai banyak tantangan, salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang dalam bekerja yang dapat dilihat dari beberapa faktor seperti partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Jika kepuasan kerja telah dicapai maka secara langsung akan menguntungkan perusahaan.

Manajer menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Sama halnya, individu-individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat dengan cara yang adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Studi yang dilakukan oleh Abriyani Puspaningsih (2004) mengenai kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur ditujukan untuk

memahami bagaimana cara mengetahui kepuasan kerja yang dirasakan seorang manajer dan bagaimana kinerja manajer setelah adanya kepuasan kerja yang dirasakannya. Faktor-faktor apa saja yang diperlukan dalam menunjang adanya kepuasan kerja dan agar kinerja manajer dapat terlaksana dengan baik diulas dengan melihat penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan.

Abriyani Puspaningsih (2004) melakukan penelitian kepada para manajer perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Perusahaan tersebut yang mempunyai asset lebih dari satu milyar rupiah, penjualan bersih lebih dari satu milyar rupiah dan tenaga kerja lebih dari 100 orang. Pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan skala Likert tersebut berguna untuk mengetahui berapa persentase yang ada pada variabel-variabel yang menjadi pemicu dalam kepuasan kerja dan kinerja manajer di perusahaan manufaktur.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja dan kinerja manajer yaitu meliputi:

- a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.
- b. Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- c. Ketidakcocokan dengan harapan, harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah



pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya.

- d. Pencapaian nilai, bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.
- e. Lingkungan kerja, merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja.

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian sebelumnya, yaitu variabel yang digunakan sudah pernah diteliti pada penelitian terdahulu, yaitu variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja tersebut sering digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya (Abriyani Puspaningsih, 2004).

Berdasarkan latar belakang di atas, studi kali ini akan mencoba untuk mencari variabel-variabel yang berbeda yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur dan juga akan mengukur seberapa besar variabel *dependent* dapat dijelaskan oleh variabel *independent*. Peneliti akan mencoba menggunakan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Pokok masalah dari penelitian ini adalah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer dan mencerminkan keadaan

yang sesungguhnya dari kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja dan kinerja manajer dipusatkan pada tingkat kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan juga untuk menguji konsistensi dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan juga penelitian baru yang akan dilakukan. Penelitian kali ini, akan mencoba mencari faktor lain dari faktor yang telah diambil dari peneliti yang sebelumnya dan memperoleh hasil yang sesuai dengan keadaan sesungguhnya, baik ditinjau dari sampel yang digunakan maupun metode penelitian yang digunakan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Ilmu Pengetahuan**

- a. Memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan.
- b. Menambah kepustakaan di bidang manajemen.

#### **2. Bagi Manajer**

- a. Membantu manajer dalam menciptakan kepuasan kerja agar kinerjanya menjadi semakin baik.
- b. Membantu manajer dalam mengelola kinerjanya.

### **3. Bagi Perusahaan**

- a. Membantu perusahaan agar para karyawan mendapatkan kepuasan kerja.
- b. Membantu perusahaan agar para manajer kinerjanya sebaik mungkin tetap terjaga bagus dan menjadi lebih baik.

### **4. Bagi Penulis**

- a. Memperoleh tambahan ilmu pengetahuan terutama mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer.
- b. Memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

## **1.5 Sistematika Bahasan**

Penyusunan skripsi ini akan dibahas dalam lima bab, yaitu:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan akan membahas mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, dan tujuan serta manfaat penelitian. Pendahuluan menggambarkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

### **BAB II: KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka menjelaskan tentang pengertian faktor-faktor yang berpengaruh, teori-teori yang mendukung, dan kajian dari penelitian-penelitian terdahulu.

### BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian berisi populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, definisi operasional dan pengukuran variabel-variabel, formulasi hipotesa. Semua data dikemukakan pada bab ini.

### BABIV: ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan mengenai pengujian hipotesa dan pembahasannya. Bagian analisis data berisi semua temuan yang diperoleh dalam penelitian, sedangkan bagian pembahasan merupakan penjelasan teoritik. Selain itu juga peneliti akan membandingkan hasil yang diperoleh dengan hasil penelitian sebelumnya.

### BABV: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang tiga hal, yaitu kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat yang didapat dari analisis data, keterbatasan masalah merupakan masalah atau kendala yang dihadapi saat melaksanakan penelitian, dan juga implikasi penelitian yang berupa akibat dari rumusan masalah.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom dalam R. Yudhi Satria R.A. (2005) kepuasan kerja karyawan termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan, hal ini menyangkut perasaan positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Perasaan positif tentunya akan membawa karyawan pada keadaan senang dan bergairah dalam menjalankan kewajibannya, sehingga melalui terwujudnya kepuasan kerja pada karyawan diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kualitas maupun kuantitas hasil produksi dari para karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja (Gibson, 1991). Dipboye dkk (1994) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan derajat perasaan individu secara positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Herzberg (Soehardi Sigit, 2000), faktor-faktor atau sumber yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja ialah:

- a. Pengakuan (*recognition*), artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang, berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, di-manusia-kan, dan sebagainya yang semacamnya.

- b. Tanggung jawab (*responsibility*), artinya karyawan disertai tanggung jawab dalam pekerjaan.
- c. Prestasi (*achievement*), artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk memperoleh hasil yang baik (banyak, berkualitas) atau berprestasi.
- d. Pertumbuhan dan pengembangan (*growth and development*), artinya dalam pekerjaan itu ada kesempatan bagi diri karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*job it self*), artinya memang pekerjaan yang dilaksanakan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

## 2.2 Kinerja Manajer

Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et. al (1965) melihat kinerja manajer berdasarkan pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh (Abriyani Puspaningsih, 2004).

Agar kinerja manajer dapat berjalan dengan baik maka harus dikelola terlebih dahulu. Pengelolaan bertujuan untuk (1) mengetahui apa yang diharapkan dari manajer, (2) bagaimana manajer melakukan berdasar pada harapan tersebut, (3) bagaimana manajer menjadi lebih baik dalam bekerja, dan

(4) kapan manajer melakukan pekerjaan dengan baik (Costello dalam Wibowo, 2006).

Manajer menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain. Mereka mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Organisasi adalah suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Stephen P. Robbins, 2003).

Menurut Stephen P. Robbins (2003) fungsi dari manajer, yaitu sebagai:

- a. Perencana, meliputi menentukan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan suatu hierarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.
- b. Pengorganisasi, mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor siapa, di mana keputusan harus diambil.
- c. Pemimpin, mencakup hal memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau memecahkan konflik antara anggota.

- d. Pengendali, meliputi memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.

### 2.3 Faktor-Faktor yang Berpengaruh

Mengacu pada penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Abriyani Puspaningsih (2004) dengan hanya mengambil faktor partisipasi dalam penyusunan anggaran dan menghilangkan faktor kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan, dan pengalaman kerja. Peneliti akan mengadakan penelitian baru yang akan dilakukan dalam pencarian faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kinerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur, meliputi:

- a. **Partisipasi dalam penyusunan anggaran**, merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi (Indriantoro dalam Abriyani Puspaningsih, 2004).
- b. **Pemenuhan kebutuhan**, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya (Kreitner dan Kinicki, 2003).
- c. **Ketidakcocokan dengan harapan**, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih



besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas (Kreitner dan Kinicki, 2003).

- d. **Pencapaian nilai**, gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu (Kreitner dan Kinicki, 2003).
- e. **Lingkungan kerja**, merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja di dalam perusahaan bukan hanya kondisi kerja saja, melainkan kondisi kerja ditambah beberapa aspek lain yang akan membentuk lingkungan kerja dalam perusahaan (Diah Aryanti SW,SE.).

#### 2.4 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur telah dilakukan sebelumnya, yaitu oleh Abriyani Puspaningsih (2004) yang menguji faktor-faktor mempunyai hubungan yang berarti dengan kepuasan kerja dan kinerja manajer berdasarkan model regresi ganda (*multiple regression*). Faktor-faktor yang digunakan yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dari hasil penelitian dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan kinerja

manajer. Hal tersebut berarti bahwa kepuasan kerja dapat membentuk kinerja seorang manajer.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran pertama kali diteliti oleh Argyris (1952). Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa sistem anggaran yang ada pada waktu itu dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan karyawan. Untuk itu diusulkan diterapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Isti Rahayu (1999) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sekaligus mendukung penelitian-penelitian terdahulu.

Hasil penelitian Oktavianus Pasolonan (2002) menunjukkan bahwa variasi dalam gaya penganggaran (*budgetary style*) dari manajemen seperti yang ditunjukkan dalam karakteristik sistem penganggaran dapat memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial. Secara keseluruhan, temuan dalam penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen tingkat atas mampu meningkatkan kinerja dari manajer tingkat bawah dengan penekanan pada partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dalam penentuan sasaran anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Diah Aryanti SW menghasilkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung kegiatan karyawan dalam menjalankan aktifitasnya maka karyawan akan merasakan kenyamanan dalam bekerja dan beraktifitas sehingga

perusahaan memperoleh hasil yang menggembirakan karena pekerjaan yang diberikan pada masing-masing karyawan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, tetapi faktor-faktor yang digunakan berbeda. Peneliti hanya mengambil satu dari faktor dari penelitian terdahulu yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran dan faktor-faktor lain seperti kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja dihilangkan (Abriyani Puspaningsih, 2004). Penelitian lain yang diambil peneliti yaitu yang dilakukan oleh Diah Aryanti SW dengan menggunakan faktor lingkungan kerja. Sedangkan faktor lainnya yang akan digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur, yaitu dengan menambah tiga variabel: pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, dan pencapaian nilai.

## **2.5 Formulasi Hipotesis dan Kerangka Berpikir**

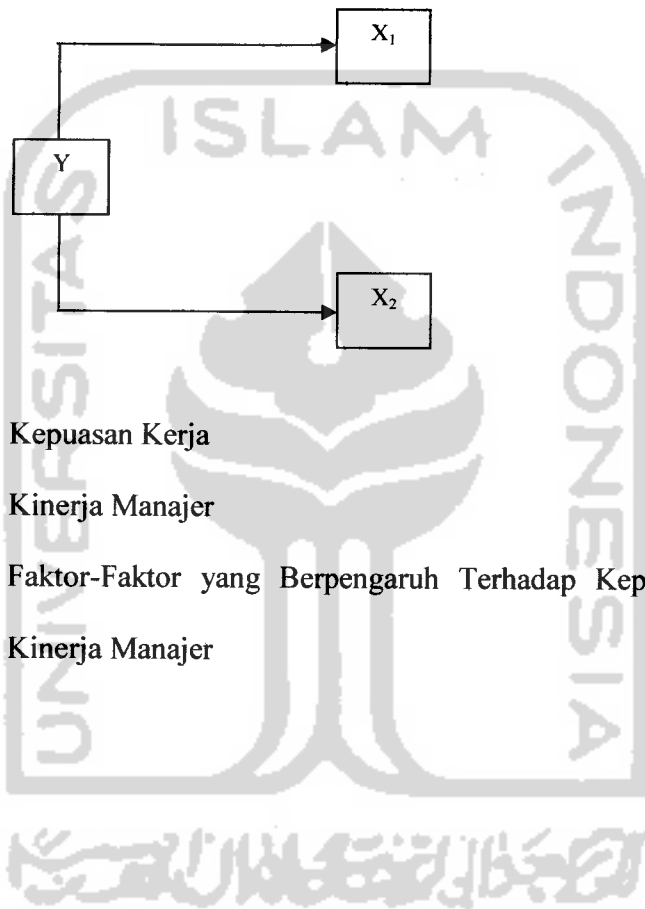
Dengan adanya tinjauan teoritis di atas, maka dapat dirumuskan masalah-masalah yang memerlukan jawaban dan hipotesis mendasar yang ditujukan kepada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer. Hal tersebut yang merupakan masalah yang akan diteliti dan diperlukan pembuktian kebenaran serta penelitian yang perlu diuji hasilnya. Oleh karena itu, diperlukan hipotesis yang cocok dalam masalah ini. Berdasarkan teori di atas, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangatlah perlu dan sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mempengaruhi kinerja seorang manajer. Kebutuhan semakin lama semakin bertambah, oleh karena itu haruslah setiap orang dapat mewujudkan dan memenuhi segala kebutuhannya. Apabila harapan yang diinginkan tidak dapat terwujud, maka karyawan tidak akan bekerja secara maksimal, akibatnya tidak akan merasakan kepuasan kerja dan kinerjanya akan semakin buruk. Untuk menghasilkan nilai yang lebih baik, para karyawan berusaha sebaik mungkin untuk mencapainya, dengan adanya keinginan tersebut maka kepuasan kerja akan menjadi semakin baik dan kinerjanya pun meningkat. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan akan mendorong karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga profesi kerja dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.

H<sub>1</sub> : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H<sub>2</sub> : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Berdasarkan formulasi hipotesis di atas, penulis mencoba merumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



X<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja

X<sub>2</sub> : Kinerja Manajer

Y : Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **3.1 Populasi dan Sampel**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan sampel para manajer dan karyawan yang memiliki jabatan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di daerah Semarang. Pertimbangan yang digunakan dalam mengambil sampel tersebut karena kota Semarang merupakan kawasan industri sehingga banyak terdapat perusahaan manufaktur di daerah ini. Dalam hal ini diharapkan bahwa tingkat pengembalian kuisioner bisa lebih baik daripada penelitian sebelumnya, selain itu juga penelitian-penelitian terdahulu belum pernah mengambil sampel dari daerah tersebut.

Berdasarkan daftar perusahaan-perusahaan manufaktur di Semarang yang berasal dari Pemerintah Kota Semarang terdapat 61 perusahaan manufaktur, namun tidak semuanya bersedia karena pekerjaan begitu padat sehingga tidak ada waktu luang untuk mengisi kuisioner, selain itu juga perusahaan takut informasinya keluar bagi pihak ekstern. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur yang dipilih untuk diteliti hanya 9 perusahaan.

Perusahaan manufaktur yang dipilih sebagai populasi pada penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. PT Asrindo Indty Raya
2. PT Meiho Manufacturing Indonesia

3. PT Sango Keramik Indonesia
4. PT Texmaco Taman Synthetics
5. PT Nyonya Meneer
6. PT Batam Textile
7. PT Samator
8. PT Indomarco Adi Prima
9. PT Rimba Partikel Indonesia

Sampel yang diambil yaitu dari karyawan pada tingkat manajer dan staf manajer di dalam perusahaan manufaktur yang bersedia untuk mengisi kuisioner tersebut. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 70 kuisioner.

### **3.2 Data dan Sumber Data**

Data pengujian yang digunakan yaitu data primer yaitu menggunakan metode kuisioner. Kuisioner tersebut diberikan kepada perusahaan-perusahaan manufaktur, yang akan diisi oleh manajer dan staf manajer di dalam perusahaan untuk menilai bagaimana kepuasan kerja dan kinerja manajer di perusahaan tersebut. Kuisioner tersebut berisi data responden, item pertanyaan yang mewakili variabel kepuasan kerja sebanyak 20 butir pertanyaan, item pertanyaan yang mewakili variabel kinerja manajer sebanyak 9 butir, item pertanyaan yang mewakili variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian dengan harapan, pencapaian nilai, dan

lingkungan kerja masing-masing sebanyak 6 butir, 6 butir, 17 butir, 6 butir, dan 10 butir. Kuisisioner diberikan secara langsung ke masing-masing perusahaan manufaktur dan ditinggal, diharapkan jumlah kuisisioner yang masuk sebagai data penelitian dapat mencukupi kebutuhan penelitian, karena diasumsikan bahwa tingkat pengembalian kuisisioner di Indonesia masih sangat rendah. Sementara pada masing-masing responden, disertakan surat pengantar yang bertujuan untuk memotivasi pengisian kuisisioner secara lengkap yang disertai dengan jaminan kerahasiaan atas identitas responden.

Peneliti menyebarkan 70 kuisisioner pada 9 perusahaan manufaktur yang telah disebutkan di atas, ada kuisisioner yang kembali dan setelah diteliti ulang hanya 60 kuisisioner yang dapat dipakai dalam penelitian, karena ada kuisisioner yang kurang lengkap pengisiannya dan bahkan masih kosong (belum diisi sama sekali).

### 3.3 Definisi Variabel-Variabel dan Pengukurannya

#### 3.3.1 Variabel Dependent (Variabel Terikat)

Penelitian ini terikat oleh dua variabel dependent yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel itu adalah:

- a. **Kepuasan Kerja**, Stephen P. Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap daripada suatu perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas merupakan suatu ajaran dasar di antara para



manajer selama bertahun-tahun. Variabel ini diukur dengan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Weiss, Dawiss, England & Lofqurst (1967) dalam Edy Rahardja (Tesis UGM, 2002). Instrumen ini mengukur lima dimensi kepuasan karyawan pada tingkat manajer dan staf manajer yang meliputi respon perasaan individu terhadap:

1. **Bayaran atau upah**, jumlah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan yang diterima orang lain dalam posisi kerja yang sama. Item kuisisioner yang menggambarkan respon terhadap bayaran atau upah misalnya adalah “Gaji saya dan beban pekerjaan yang saya lakukan”.
2. **Promosi**, kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih dalam organisasi. Item kuisisioner yang menggambarkan respon terhadap promosi misalnya adalah “kesempatan untuk menjadi orang penting dalam komunitas”.
3. **Rekan kerja**, sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan-rekan kerja yang lainnya. Item kuisisioner yang menunjukkan respon terhadap rekan kerja misalnya adalah sebagai berikut “cara teman sekerja saya bekerja sama satu sama lain”.
4. **Supervisor**, kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahannya. Item kuisisioner yang menunjukkan respon

terhadap supervisor misalnya adalah “cara pimpinan saya menangani anak buahnya”.

5. **Pekerjaan**, sejauh mana suatu pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar, memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik. Item kuisioner yang menggambarkan respon terhadap pekerjaan misalnya adalah “kebebasan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan”.

Skala 1 menunjukkan respon yang sangat tidak puas terhadap pekerjaan yang dijalani sekarang dan skala 4 menjelaskan respon yang sangat puas terhadap pekerjaan yang dijalani sekarang.

- b. **Kinerja Manajer**, Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et. al (1965) melihat kinerja manajer berdasarkan pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh (Abriyani Puspaningsih, 2004). Variabel ini diukur dengan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney (1965) dalam J. Sumarno (SNA 8, 2005). Instrumen ini mengukur sembilan dimensi kinerja manajer yang meliputi:

1. **Perencanaan**, untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman, dll.
2. **Investigasi**, untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan, dll.
3. **Pengkoordinasian**, untuk mengetahui tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain, dll.
4. **Evaluasi**, untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk dll.
5. **Pengawasan**, untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan maupun menangani keluhan, dll.
6. **Pemilihan Staf**, untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai, dll.
7. **Negosiasi**, untuk membicarakan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok,

tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok, dll.

8. **Perwakilan**, untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan, dll.

9. **Kinerja secara keseluruhan.**

Pengukuran yang digunakan dengan menggunakan skala Likert yang dibagi menjadi 3 kelas, yaitu kinerja di bawah rata-rata yang mempunyai rentang nilai antara 1 sampai 3 diberi skor 1, kinerja rata-rata yang rentang nilainya 4 sampai 6 diberi skor 2 dan kinerja di atas rata-rata dengan rentang nilai 7 sampai 9 diberi skor 3. Skor 1 menunjukkan kinerja yang kurang baik sedangkan skor 3 menunjukkan kinerja yang baik.

### 3.3.2 Variabel Independent (Variabel Bebas)

Terdapat lima variabel independent (variabel bebas) dalam penelitian ini, variabel-variabel merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependent, terdiri dari:

a. **Partisipasi dalam penyusunan anggaran**, merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi (Indriantoro dalam Abriyani

- Puspaningsih, 2004). Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur menggunakan item pertanyaan yang diadopsi oleh Milani (1975) dalam J. Sumarno (SNA 8, 2005) dengan menggunakan skala Likert yang dibagi menjadi 5 kelas, yaitu nilai 1 diberi skor 5, 2 dan 3 diberi skor 4, nilai 4 dan 5 diberi skor 3, nilai 6 diberi skor 2, dan nilai 7 diberi skor 1. Skor 1 untuk jawaban yang menunjukkan partisipasi yang rendah dan skor 5 untuk jawaban yang menunjukkan partisipasi yang tinggi.
- b. **Pemenuhan kebutuhan**, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Variabel pemenuhan kebutuhan diukur dengan item pertanyaan yang diambil dari Kreitner dan Kinicki (2003) terdiri dari enam pertanyaan dengan skala 1 yang menunjukkan pemenuhan kebutuhan yang rendah sampai skala 4 yang menunjukkan pemenuhan kebutuhan yang tinggi.
- c. **Ketidakcocokan dengan harapan**, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Variabel ketidakcocokan harapan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Grenhalg dan Rosenbaltt (1984) dalam Anna Partina (tesis UGM 2002). Masing-masing komponen menggunakan skala empat point

untuk menilai. Poin 1 untuk jawaban yang menggambarkan tingkat ketidakcocokan yang tinggi dan poin 4 untuk jawaban yang menunjukkan tingkat ketidakcocokan yang rendah.

- d. **Pencapaian nilai**, gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Variabel pencapaian nilai diukur dengan item pertanyaan yang diambil dari Kreitner dan Kinicki (2003) terdiri dari enam pertanyaan dengan skor 1 yang menunjukkan pencapaian nilai yang rendah sampai skor 4 yang menunjukkan pencapaian nilai yang tinggi.
- e. **Lingkungan kerja**, merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja di dalam perusahaan bukan hanya kondisi kerja saja, melainkan kondisi kerja ditambah beberapa aspek lain yang akan membentuk lingkungan kerja dalam perusahaan. Variabel lingkungan kerja diukur dengan item pertanyaan yang diambil dari Kreitner dan Kinicki (2003) terdiri dari sepuluh pertanyaan dengan skala 1 yang menunjukkan lingkungan kerja yang tidak baik sampai skala 4 yang menunjukkan lingkungan kerja yang baik.

### 3.4 Analisis Data

Untuk mengukur kualitas data yang digunakan dalam penelitian, pada setiap pertanyaan yang mewakili masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas (keandalan). Dengan uji validitas akan diperoleh hasil bahwa seluruh item (butir) yang ada pada kuisisioner merupakan butir-butir yang valid atau sah. Dilanjutkan uji reliabilitas (keandalan) dengan menggunakan teknik alpha Cronbach. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau kuisisioner tersebut adalah konsisten dari waktu ke waktu. Data yang digunakan untuk proses selanjutnya diperoleh dari pertanyaan yang telah dianggap valid dan reliabel. Untuk pertanyaan yang tidak valid dan tidak reliabel akan dibuang dan tidak digunakan dalam proses pengolahan data selanjutnya.

Penelitian ini melakukan pengujian hipotesa dengan analisis hipotesanya sebagai berikut:

$H_{01}$  : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. ( $H_{01}: \beta_1 \leq 0$ )

$H_{A1}$  : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. ( $H_{A1}: \beta_1 > 0$ )

$H_{02}$  : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer. ( $H_{02}: \beta_2 \leq 0$ )

$H_{A2}$  : partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer. ( $H_{A2}: \beta_2 > 0$ )

Kriteria pengujian hipotesa:

$H_0$  diterima jika signifikansi  $t \geq \alpha$

$H_0$  ditolak jika signifikansi  $t < \alpha$

Pengujian hipotesa tersebut menggunakan korelasi sederhana yang menghasilkan koefisien korelasi Pearson dan regresi berganda yang berfungsi untuk mengukur kekuatan hubungan antara 2 variabel atau lebih, dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent, serta ditambah dengan korelasi determinasi yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar variabel dependent dapat dipengaruhi oleh variabel independennya. Dalam mencari hubungan antar variabel tersebut, dilakukan uji hubungan dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson yang diperoleh dari hasil perhitungan program SPSS. Tujuannya adalah untuk mengetahui arah hubungan dan besarnya hubungan berbagai variabel sesuai dengan hipotesa yang diajukan dalam penelitian.



## **BAB IV**

### **ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji konsistensi model yang digunakan pada penelitian sebelumnya, serta untuk memperoleh bukti mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer, baik yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pada perusahaan manufaktur di Semarang yang lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya yang dihadapi oleh manajer dan staf manajer pada perusahaan manufaktur tersebut.

Penelitian ini menggunakan analisa statistik untuk melakukan pengujian hipotesa. Analisa statistik merupakan analisa yang menggunakan perhitungan data penelitian yang berupa angka-angka yang dianalisa dengan menggunakan program SPSS.

#### **4.1 Analisa Deskriptif**

Analisa deskriptif dari seluruh item pertanyaan kuisisioner ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Statistik deskriptif masing-masing variabel:

Variabel	Kisaran	Rata-rata	Std. Deviasi
Kepuasan kerja	58-80	67.28	7.465
Kinerja manajer	10-27	17.73	6.600
Partisipasi anggaran	9-30	17.78	7.225
Pemenuhan kebutuhan	10- 24	16.13	3.899
Ketidakkcocokan dengan harapan	34-68	57.23	8.633
Pencapaian nilai	9-24	16.80	5.692
Lingkungan kerja	16-40	33.20	6.227

#### 4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan pengujian hipotesa, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk menguji item pertanyaan dalam kuisioner pada masing-masing variabel. Pengujian validitas dan reliabilitas terdapat pada lampiran 3. Hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 4.2

Validitas variabel Kepuasan Kerja

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.766	Valid
2	0.750	Valid
3	0.700	Valid

4	0.732	Valid
5	0.671	Valid
6	0.745	Valid
7	0.814	Valid
8	0.623	Valid
9	0.731	Valid
10	0.752	Valid
11	0.789	Valid
12	0.696	Valid
13	0.720	Valid
14	0.833	Valid
15	0.765	Valid
16	0.734	Valid
17	0.798	Valid
18	0.727	Valid
19	0.738	Valid
20	0.712	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Sedangkan hasil dari pengujian reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 3 halaman 75 dengan hasil Cronbach Alpha kepuasan kerja adalah 0,762 yang menandakan bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel kepuasan kerja adalah reliabel, hasil ini lebih kecil jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang mendapatkan Cronbach Alpha sebesar 0,933.

Tabel 4.3

## Validitas variabel Kinerja Manajer

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.825	Valid
2	0.907	Valid
3	0.774	Valid
4	0.876	Valid
5	0.893	Valid
6	0.851	Valid
7	0.893	Valid
8	0.918	Valid
9	0.915	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Cronbach Alpha untuk variabel kinerja manajer adalah sebesar 0,793 (lampiran 3 halaman 76) berarti bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel kinerja manajer adalah reliabel. Koefisien ini dianggap memadai walaupun lebih rendah dari penelitian sebelumnya yang memperoleh Cronbach Alpha sebesar 0,905.

Tabel 4.4

## Validitas variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.863	Valid
2	0.904	Valid

3	0.898	Valid
4	0.909	Valid
5	0.884	Valid
6	0.857	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Item pertanyaan yang mewakili partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,813 (lampiran 3 halaman 78) adalah reliabel, lebih kecil dari penelitian sebelumnya, yaitu sebesar 0,837.

Tabel 4.5

Validitas variabel Pemenuhan Kebutuhan

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.792	Valid
2	0.784	Valid
3	0.815	Valid
4	0.898	Valid
5	0.874	Valid
6	0.858	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Cronbach Alpha untuk variabel pemenuhan kebutuhan dapat dilihat pada lampiran 3 halaman 79 adalah sebesar 0,805, berarti bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel pemenuhan kebutuhan adalah reliabel.

Tabel 4.6

## Validitas variabel Ketidakcocokan dengan Harapan

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.692	Valid
2	0.839	Valid
3	0.872	Valid
4	0.753	Valid
5	0.726	Valid
6	0.789	Valid
7	0.777	Valid
8	0.815	Valid
9	0.913	Valid
10	0.848	Valid
11	0.841	Valid
12	0.814	Valid
13	0.768	Valid
14	0.668	Valid
15	0.843	Valid
16	0.761	Valid
17	0.760	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Cronbach Alpha untuk item pertanyaan yang mewakili variabel ketidakcocokan dengan harapan sebesar 0,769 (lampiran 3 halaman 82) yang menandakan bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel ketidakcocokan dengan harapan adalah reliabel.

Tabel 4.7

## Validitas variabel Pencapaian Nilai

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.854	Valid
2	0.891	Valid
3	0.931	Valid
4	0.893	Valid
5	0.897	Valid
6	0.791	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Cronbach Alpha untuk variabel pencapaian nilai adalah sebesar 0,811 (lampiran 3 halaman 83) berarti bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel pencapaian nilai adalah reliabel.

Tabel 4.8

## Validitas variabel Lingkungan Kerja

Quest no.	Koefisien korelasi	Keterangan
1	0.904	Valid
2	0.816	Valid
3	0.861	Valid
4	0.890	Valid
5	0.910	Valid
6	0.845	Valid
7	0.821	Valid
8	0.953	Valid

9	0.894	Valid
10	0.885	Valid

Significant at the 0.01 level (2-tailed)

(sumber: hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 14.0)

Cronbach Alpha untuk item pertanyaan yang mewakili variabel lingkungan kerja sebesar 0,789 (lampiran 3 halaman 86) yang menandakan bahwa item pertanyaan yang mewakili variabel lingkungan kerja adalah reliabel.

#### 4.3 Pengujian Hipotesa

Semakin berkembangnya teknologi, adanya komputer semakin bermanfaat untuk digunakan dalam penelitian. Berbagai program dapat digunakan sebagai alat analisa. Pada penelitian ini, pengujian hipotesa dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dengan bantuan *software* komputer program SPSS 14.0 *for windows*.

Dari hasil intreprastasi atas pengolahan data dengan alat analisis regresi berganda yang pertama diperoleh pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan, pencapaian nilai, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menggunakan SPSS 14.0 (terdapat dalam lampiran 4 halaman 87) sebesar 97,6 %, yang dapat dilihat dari nilai adjusted R square sebesar 0,976. Koefisien sebesar 0,976 menunjukkan pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel independen terhadap variabel



dependen. Dari angka koefisien tersebut dapat dikatakan bahwa sebesar 2,4 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Angka R sebesar 0,989 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kepuasan kerja dengan 5 variabel independennya adalah kuat dan hubungan tersebut signifikan karena nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5 % atau 0,05, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja.

Ada tiga variabel bebas yang mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan dan pencapaian nilai. Semakin tinggi partisipasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Semakin besar pemenuhan kebutuhan maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Semakin tinggi pencapaian nilai akan semakin tinggi kepuasan kerja. Sedangkan kedua variabel lainnya ketidakcocokan dengan harapan dan lingkungan kerja berpengaruh negatif, yang berarti jika semakin tinggi ketidakcocokan harapan maka semakin rendah kepuasan kerja dan semakin baik lingkungan kerja maka kepuasan kerja akan semakin menurun. Dari pengujian tersebut didapatkan besarnya pengaruh kelima variabel terhadap kepuasan kerja adalah (lampiran 4 halaman 87):

- Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,634 atau 63,4 %
- Pemenuhan kebutuhan sebesar 0,384 atau 38,4 %

- Ketidacocokan dengan harapan 0,013 atau 1,3 %
- Pencapaian nilai sebesar 0,259 atau 25,9 %
- Lingkungan kerja 0,018 atau 1,8 %

Jika dilihat dari nilai probabilitasnya ( $t$ ) untuk masing-masing variabel (lampiran 4 halaman 87) yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran 0,000, pemenuhan kebutuhan 0,000, ketidakcocokan dengan harapan 0,455, pencapaian nilai 0,002 dan lingkungan kerja 0,481. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, dan pencapaian nilai yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu karena probabilitasnya di bawah 0,05 ( $t < \alpha$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak.

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka anggaran tersebut akan menjadi baik karena masing-masing bagian lebih mengetahui keadaan yang sebenarnya, sehingga karyawan pun akan merasa mereka lebih dihargai dan juga mereka akan memperoleh kepuasan kerja. Jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan hasil pekerjaan pun akan menjadi bagus. Demikian juga dengan pencapaian nilai yang telah mereka capai, maka karyawan menjadi lebih giat untuk bekerja apabila apa yang telah mereka inginkan didapatkan.

Analisis regresi yang kedua yaitu pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan dengan harapan,

pencapaian nilai, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajer sebesar 97,9 % (terdapat dalam lampiran 4 halaman 88), dapat dilihat dari adjusted R square 0,979. Koefisien sebesar 0,979 menunjukkan pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dari angka koefisien tersebut dapat dikatakan bahwa sebesar 2,1 % kinerja manajer dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dicerminkan oleh nilai R sebesar 0,990 dan hubungan tersebut signifikan, karena nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 atau 5 %.

Terdapat tiga variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajer yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, ketidakcocokan dengan harapan dan pencapaian nilai. Berarti semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, ketidakcocokan dengan harapan dan pencapaian nilai maka semakin tinggi kinerja manajer. Sedangkan dua variabel lain berpengaruh negatif yaitu pemenuhan kebutuhan dan lingkungan kerja. Semakin tinggi pemenuhan kebutuhan dan lingkungan kerja maka semakin rendah kinerja manajer. Besarnya pengaruh dari kelima variabel terhadap kinerja manajer adalah (lampiran 4 halaman 88):

- Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,832 atau 83,2 %
- Pemenuhan kebutuhan 0,028 atau 2,8 %

- Ketidakkcocokan dengan harapan sebesar 0,013 atau 1,3 %
- Pencapaian nilai sebesar 0,113 atau 11,3 %
- Lingkungan kerja 0,010 atau 1,0 %

Nilai dari probabilitas ( $t$ ) dari masing-masing variabel (lampiran 4 halaman 88) yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran 0,000, pemenuhan kebutuhan 0,713, ketidakkcocokan dengan harapan 0,370, pencapaian nilai 0,090 dan lingkungan kerja 0,620. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa hanya partisipasi dalam penyusunan anggaran saja yang berpengaruh terhadap kinerja manajer yaitu karena probabilitasnya di bawah 0,05 ( $t < \alpha$ ) dan diartikan bahwa  $H_0$  ditolak. Sedangkan pemenuhan kebutuhan, ketidakkcocokan dengan harapan, pencapaian nilai dan lingkungan kerja probabilitasnya di atas 0,05 ( $t > \alpha$ ) atau bisa disebut  $H_0$  diterima.

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan menjadi ikut berpartisipasi dan mereka merasa penting dalam organisasi perusahaan tersebut, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja manajer.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Dari pengujian hipotesis satu dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang meliputi partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai, ketidakcocokan dengan harapan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut berpengaruh sebesar 97,6 % terhadap kepuasan kerja. Angka tersebut dapat dilihat dari adjusted R square sebesar 0,976. Sehingga dapat diketahui bahwa sebesar 2,4 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.
2. Dari pengujian hipotesis dua dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan harapan, pencapaian nilai dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer. Faktor-faktor tersebut berpengaruh sebesar 97,9 % terhadap kinerja manajer. Angka tersebut dapat dilihat dari adjusted R square sebesar 0,979. Sehingga dapat diketahui bahwa sebesar 2,1 % kinerja

manajer dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Ada 3 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemenuhan kebutuhan, dan pencapaian nilai. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikan t hitung (probabilitas) lebih kecil dari  $\alpha$ .
4. Hanya faktor partisipasi dalam penyusunan anggaran saja yang berpengaruh terhadap kinerja manajer dan hal tersebut dapat dilihat dari t hitung yang lebih kecil dari  $\alpha$ .

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Masih banyak keterbatasan pada penelitian ini, antara lain adalah:

1. Sedikitnya sampel yang diperoleh, walau sudah memenuhi batas minimum, dikarenakan kebanyakan perusahaan manufaktur yang tidak bersedia untuk mengisi kuisioner sehubungan dengan padatnya tugas yang harus diselesaikan dan juga perusahaan takut informasinya keluar ke pihak ekstern.
2. Responden sering mengulur waktu saat kuisioner akan diambil.
3. Sulitnya bertemu dengan HRD (Human Recource Department) untuk meminta ijin melakukan penelitian dikarenakan kesibukan yang padat.

### 5.3 Saran

Penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti memberikan saran sebagai berikut:

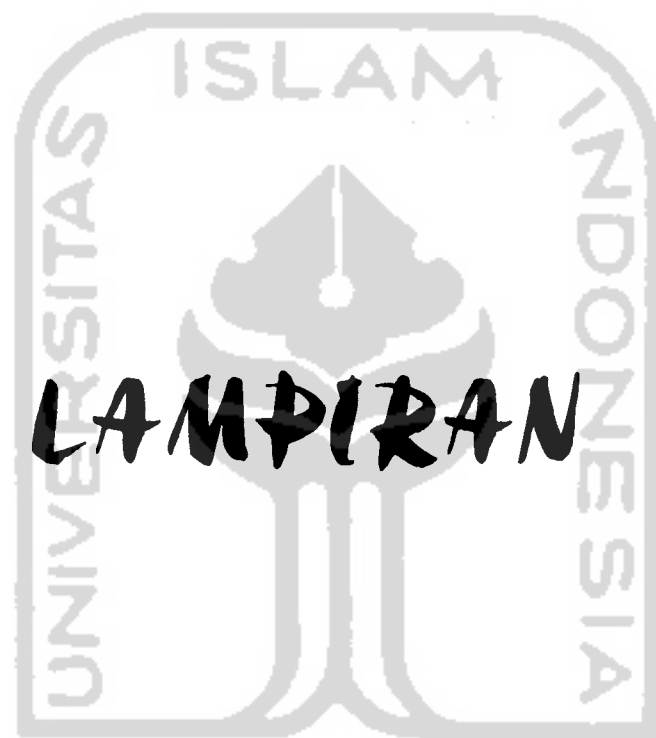
1. Perusahaan manufaktur untuk lebih memperhatikan kepentingan karyawannya, sehingga karyawannya dapat merasakan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja diperoleh maka hasil yang didapatkan pasti akan menjadi lebih baik.
2. Bagi penelitian selanjutnya, dapat mencari variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.

## Daftar Pustaka

- Anna Partina, *Dukungan Sosial Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Job Insecurity dan Konsekuensinya*, Tesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta 2002.
- Aryanti SW, Diah, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, ISSN-1411-3880.
- Azwar, Saifuddin, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta, 2001.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (terjemahan), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, PT Salemba Emban Patria, Jakarta, 2003.
- Nasir, Mohamad dan Widi Hariyanti, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September 2002.
- Pasoloran, Oktavianus, *Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kawasan Industri Makassar)*,
- 
- Puspaningsih, Abriyani, 2004, *Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, Jurnal Akuntansi & Keuangan, Vol. 8, No. 1, Juni 2004.
- Rahardja, Edi, *Pengaruh Konflik Pekerjaan, Keluarga, kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Turnover Wanita Akuntan pada Kantor Akuntan Publik*, Tesis, Universitas Gajah Mada, 2002.



- Rahayu, Isti, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI, Vol. 3, No. 2, Desember 1999.
- Rosidi, *Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant*, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1, Juni 2000.
- Robins, Stephen P. (terjemahan), *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 2002.
- Satria, R. Yudhi, 2005, *Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta*, *Benefit*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005.
- Sudarmanto, R. Gunawan, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2005.
- Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian Aplikasi dengan SPSS Versi 10,0 for Windows*, Alfabeta, Bandung, 2002.
- Trihendradi, C., *SPSS 13: Step by Step Analisis Data Statistik*, Andi Offset, Yogyakarta, 2005.
- Teguh W, *Cara Mudah Melakukan Analisa Statistik dengan SPSS*, Gaya Media, Yogyakarta, 2004.
- Wibowo, M. Phil., *Manajemen Perubahan*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2006.



# LAMPIRAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner penelitian ini. Pendapat Bapak/Ibu akan sangat bermanfaat bagi peneliti dan akademisi dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji konsistensi hasil mengenai faktor-faktor yang dipengaruhi kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang. Jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan tidak mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu.

Berilah tanda silang (x) sesuai dengan data diri responden.

Jenis kelamin

- Laki-laki
- Wanita

Lama bekerja pada perusahaan ini

- < 1 tahun
- 1-2 tahun
- 2-3 tahun
- > 3 tahun

Pengalaman dalam posisi manajer

- < 1 tahun
- 1-2 tahun
- 2-3 tahun
- > 3 tahun

Pendidikan terakhir

- S1
- S2
- Lainnya

Usia

- < 25 tahun
- 25-35 tahun
- 35-45 tahun
- > 45 tahun

### Kepuasan Kerja

Pernyataan berikut menunjukkan seberapa puas perasaan Anda terhadap aspek tertentu pekerjaan Anda.

1. **STP** : Sangat Tidak Puas dengan aspek pekerjaan saya ini.
2. **TP** : Tidak Puas dengan aspek pekerjaan saya ini.
3. **P** : Puas dengan aspek pekerjaan ini.
4. **SP** : Sangat Puas dengan aspek pekerjaan saya ini.

Lingkarilah jawaban Anda.

1. Dapat menjaga kesibukan sepanjang waktu.	1	2	3	4
2. Kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendiri.	1	2	3	4
3. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.	1	2	3	4
4. Kesempatan untuk menjadi “orang penting” dalam komunitas.	1	2	3	4
5. Cara pimpinan saya menangani anak buahnya.	1	2	3	4
6. Kemampuan pimpinan saya dalam mengambil keputusan.	1	2	3	4
7. Dapat melakukan sesuatu hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya.	1	2	3	4
8. Cara pekerjaan saya menjamin kepastian kerja.	1	2	3	4
9. Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain.	1	2	3	4

10. Kesempatan untuk menceritakan pada orang lain apa yang saya kerjakan.	1	2	3	4
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya.	1	2	3	4
12. Cara kebijaksanaan perusahaan ini diterapkan dalam praktiknya.	1	2	3	4
13. Gaji saya dan beban pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4
14. Kesempatan untuk maju pada pekerjaan ini.	1	2	3	4
15. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri.	1	2	3	4
16. Kebebasan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4
17. Kondisi kerja.	1	2	3	4
18. Cara teman sekerja saya bekerja sama satu sama lain.	1	2	3	4
19. Pujian yang saya peroleh untuk pelaksanaan pekerjaan dengan baik.	1	2	3	4
20. Perasaan pencapaian prestasi dari pekerjaan.	1	2	3	4

### Kinerja Manajerial

Anda dimohon untuk mengukur kinerja Anda sendiri pada setiap bidang tugas yang tersebut dalam daftar pertanyaan di bawah ini dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai 9 yang menurut Anda paling tepat menggambarkan kinerja Anda.

Skala 1 sampai 9 tersebut dibagi dalam tiga kategori sebagai berikut:

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Berikut ini daftar pertanyaan yang melukiskan tugas Anda yang perlu diberikan skor:

Bidang Tugas	Skala Kinerja 1 s/d 9
<p>1. <b>Perencanaan</b> Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman,...</p>	
<p>2. <b>Investigasi</b> Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan,...</p>	
<p>3. <b>Pengkoordinasian</b> Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain,...</p>	
<p>4. <b>Evaluasi</b> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk,...</p>	
<p>5. <b>Pengawasan</b> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan,</p>	

<p>membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan,...</p>	
<p><b>6. <i>Pemilihan Staf</i></b> Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai,...</p>	
<p><b>7. <i>Negosiasi</i></b> Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok,...</p>	
<p><b>8. <i>Perwakilan</i></b> Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan,...</p>	
<p><b>9. Kinerja secara keseluruhan</b></p>	



### Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Lingkarkanlah nomor yang merupakan jawaban Anda.

1. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Semua anggaran						Tidak satu pun anggaran

2. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat?

Alasannya:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat masuk akal						Sangat tidak masuk akal

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat, dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan Anda, tanpa diminta?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering						Tidak pernah

4. Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran final?

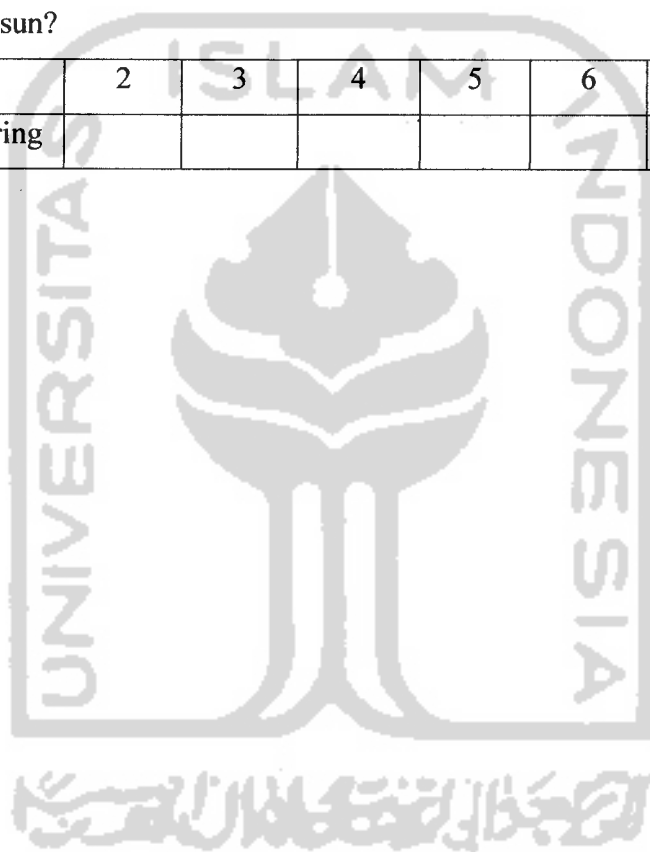
1	2	3	4	5	6	7
Sangat banyak						Tidak ada

5. Bagaimana Anda menilai kontribusi Anda terhadap anggaran? Kontribusi saya:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat penting						Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Anda minta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering						Tidak pernah



### Pemenuhan Kebutuhan

Pernyataan berikut ini menunjukkan seberapa besar pengaruh pemenuhan kebutuhan Anda terhadap kepuasan dan kinerja yang Anda miliki.

1. Sangat setuju
2. Setuju
3. Tidak setuju
4. Sangat tidak setuju

Lingkarilah jawaban Anda.

1. Pada saat ini kerja telah selesai, orang seharusnya melupakan pekerjaan mereka dan menikmati diri mereka sendiri.	1	2	3	4
2. Kerja keras tidak membuat seorang individu menjadi seseorang yang lebih baik.	1	2	3	4
3. Tujuan pokok dari suatu pekerjaan adalah untuk memberi seseorang kemungkinan untuk menikmati waktu luangnya.	1	2	3	4
4. Menyia-nyiakan waktu tidaklah seburuk menyia-nyiakan uang.	1	2	3	4
5. Kapan pun memungkinkan, seseorang seharusnya rileks dan menerima hidup sebagaimana adanya, daripada selalu berjuang untuk tujuan yang tidak dapat diraih.	1	2	3	4
6. Jika semua hal lain sama, maka lebih baik memiliki suatu pekerjaan dengan tanggung jawab yang kecil daripada pekerjaan dengan banyak tanggung jawab.	1	2	3	4

### Ketidakcocokan dengan Harapan

Pertanyaan berikut menanyakan tentang keyakinan Anda tentang pekerjaan Anda sekarang. Cobalah untuk menjawab setiap pertanyaan dengan jujur. Setiap pertanyaan memiliki arti penting. Cobalah untuk menjawab setiap pertanyaan segera setelah Anda membacanya. Dalam kehidupan kerja Anda, seberapa penting tiap pertanyaan berikut bagi Anda secara pribadi :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Penting
4. Sangat Penting

Lingkarilah jawaban Anda.

1. Letak geografis perusahaan.	1	2	3	4
2. Memiliki peluang promosi.	1	2	3	4
3. Mengharapkan peningkatan gaji.	1	2	3	4
4. Mempertahankan peluang untuk menerima kenaikan gaji periodik.	1	2	3	4
5. Status yang melekat pada posisi Anda dalam organisasi.	1	2	3	4
6. Kebebasan untuk menjadwalkan pekerjaan Anda sendiri.	1	2	3	4
7. Kebebasan untuk melakukan pekerjaan Anda dengan cara yang Anda anggap cocok.	1	2	3	4

8. Memiliki akses ke sumberdaya (orang, material atau bahan, informasi) di dalam organisasi Anda.	1	2	3	4
9. Rasa kebersamaan dalam bekerja dengan rekan kerja.	1	2	3	4
10. Umpan balik yang Anda terima dari supervisor Anda mengenai kinerja Anda.	1	2	3	4
11. Kualitas supervisi atau pengawasan yang Anda terima.	1	2	3	4
12. Tuntutan fisik pekerjaan atas diri Anda.	1	2	3	4
13. Kesempatan untuk berinteraksi dengan masyarakat.	1	2	3	4
14. Dalam melaksanakan pekerjaan, Anda banyak mengerjakan berbagai tugas.	1	2	3	4
15. Suatu pekerjaan dimana Anda bertanggungjawab terhadap keseluruhan tugas dari awal sampai akhir.	1	2	3	4
16. Pekerjaan Anda mempunyai dampak signifikan pada orang lain.	1	2	3	4
17. Anda dapat memberitahukan seberapa baik yang Anda lakukan saat Anda sedang melakukan pekerjaan tersebut.	1	2	3	4

### Pencapaian Nilai

Pernyataan berikut menunjukkan seberapa tinggi pengaruh nilai yang ingin Anda capai terhadap kepuasan kerja Anda.

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Penting
4. Sangat Penting

Lingkarilah jawaban Anda.

1. Saya sedang berusaha keras untuk mencapai tujuan prestasi saya.	1	2	3	4
2. Saya sedang mengeluarkan usaha maksimal saya (100%) dalam mengerjakan tujuan prestasi saya.	1	2	3	4
3. Saya terikat pada tujuan prestasi saya.	1	2	3	4
4. Saya terdorong untuk mencapai tujuan prestasi saya.	1	2	3	4
5. Saya antusias dengan usaha pencapaian tujuan prestasi saya.	1	2	3	4
6. Saya sedang berjuang untuk mencapai tujuan prestasi saya.	1	2	3	4

### Lingkungan Kerja

Pernyataan berikut ini menunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju tentang lingkungan kerja yang ada di sekitar Anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Setuju
4. Sangat setuju

Lingkarilah jawaban Anda.

1. Saya diterima di lingkungan ini.	1	2	3	4
2. Saya diperlakukan secara serius di lingkungan ini.	1	2	3	4
3. Saya penting di lingkungan ini.	1	2	3	4
4. Saya dipercaya di lingkungan ini.	1	2	3	4
5. Terdapat suatu keyakinan dalam diri saya di lingkungan ini.	1	2	3	4
6. Saya dapat membuat suatu perbedaan di lingkungan ini.	1	2	3	4
7. Saya berharga di lingkungan ini.	1	2	3	4
8. Saya banyak membantu di lingkungan ini.	1	2	3	4
9. Saya efisien di lingkungan ini.	1	2	3	4
10. Saya dapat bekerja sama di lingkungan ini.	1	2	3	4





## Statistik Deskriptif

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kepuasnrj	60	58	80	67.28	7.465
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
knrjamnr	60	10	27	17.73	6.600
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
prtspsiangg	60	9	30	17.78	7.225
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pmnhnkeb	60	10	24	16.13	3.899
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ttdkcknhrp	60	34	68	57.23	8.633
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pncpaianlai	60	9	24	16.80	5.692
Valid N (listwise)	60				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ingkungkrj	60	16	40	33.20	6.227
Valid N (listwise)	60				







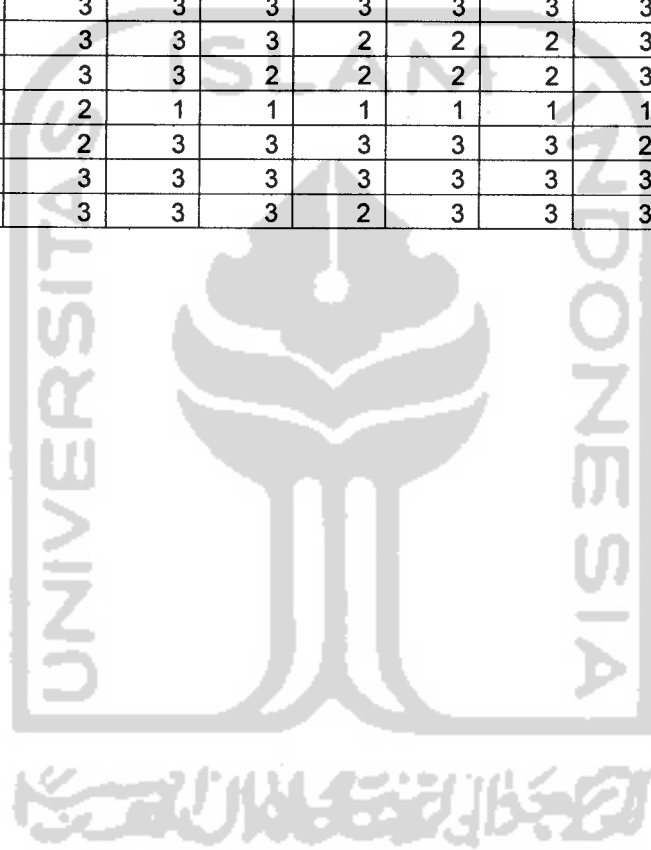
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	78	
60	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76



### Kinerja Manajer

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Total
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	12
3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	25
4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17
5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
7	2	2	2	2	2	3	2	3	2	20
8	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
9	2	1	2	2	1	1	1	2	1	13
10	2	1	1	1	1	1	1	2	2	12
11	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
12	1	2	3	1	1	1	1	1	1	12
13	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11
14	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
15	1	1	1	1	1	2	2	2	1	12
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
17	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11
18	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11
19	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
22	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
24	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
25	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
29	1	1	1	1	1	2	2	2	1	12
30	1	1	1	1	1	2	2	1	1	11
31	1	1	1	1	1	2	2	1	1	11
32	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
33	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
36	2	1	1	2	1	1	2	2	2	14
37	1	1	1	2	1	3	1	1	1	12
38	2	1	1	1	2	1	1	1	1	11
39	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21
40	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
41	2	2	2	2	2	1	2	3	2	18
42	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22
43	2	3	3	3	2	2	2	2	2	21
44	2	2	2	2	2	3	3	3	3	22
45	1	2	2	2	2	1	1	1	1	13

<b>46</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19
<b>47</b>	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20
<b>48</b>	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25
<b>49</b>	2	2	3	2	2	2	3	3	3	22
<b>50</b>	2	3	3	3	2	2	2	3	3	23
<b>51</b>	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
<b>52</b>	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11
<b>53</b>	1	2	2	2	1	1	1	1	1	12
<b>54</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
<b>55</b>	3	3	3	3	2	2	2	3	2	23
<b>56</b>	3	3	3	2	2	2	2	3	2	22
<b>57</b>	3	2	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>58</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	2	23
<b>59</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
<b>60</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26

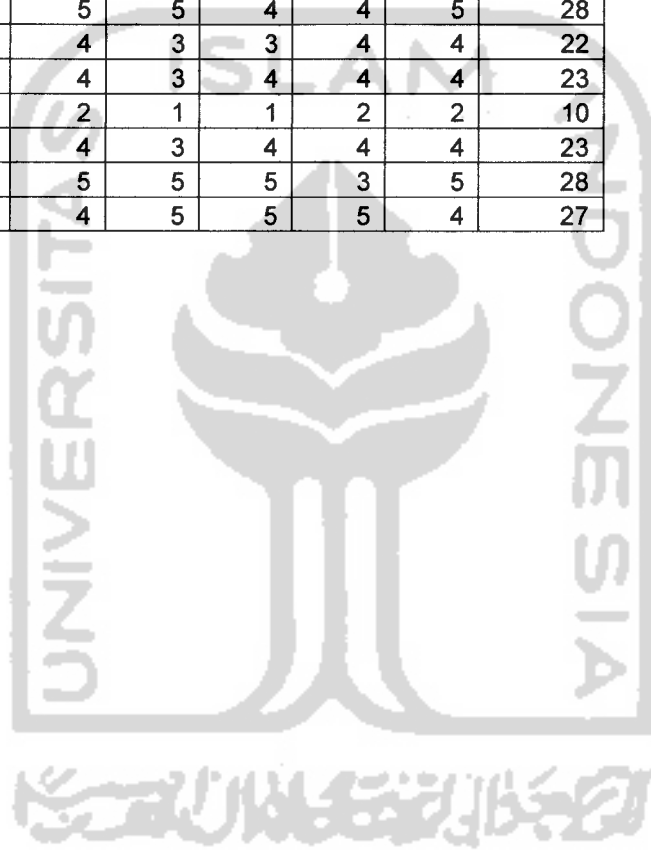


### Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Total
1	2	2	5	1	5	2	17
2	1	2	2	2	1	3	11
3	4	4	5	4	5	4	26
4	4	4	2	4	4	1	19
5	1	3	1	1	2	2	10
6	4	3	5	5	5	4	26
7	3	4	4	3	4	3	21
8	1	1	1	2	1	3	9
9	3	2	1	2	2	2	12
10	1	2	1	2	2	2	10
11	2	2	1	1	1	2	9
12	2	2	1	2	2	2	11
13	2	2	1	2	2	2	11
14	1	1	2	2	2	2	10
15	2	2	2	2	2	2	12
16	4	5	5	4	5	4	27
17	2	2	2	2	1	1	10
18	3	2	2	1	1	2	11
19	1	1	2	1	1	3	9
20	3	3	4	3	4	3	20
21	4	3	5	5	4	4	25
22	2	2	1	3	2	2	12
23	4	4	3	4	4	5	24
24	2	2	1	1	1	2	9
25	2	2	2	1	2	2	11
26	5	4	5	5	5	5	29
27	5	5	5	5	4	5	29
28	5	5	5	5	5	5	30
29	2	2	2	2	2	2	12
30	2	2	1	2	2	2	11
31	1	1	2	2	2	2	10
32	3	2	1	2	1	2	11
33	2	2	1	1	2	2	10
34	3	5	5	5	4	5	27
35	5	5	5	5	5	4	29
36	3	2	2	2	2	2	13
37	1	1	1	2	2	3	10
38	1	2	1	2	2	3	11
39	3	4	4	3	3	4	21
40	3	4	5	4	5	5	26
41	3	4	4	2	2	2	17
42	4	4	4	4	4	3	23
43	4	4	3	4	2	4	21
44	2	3	4	4	3	5	21
45	3	3	1	2	3	2	14



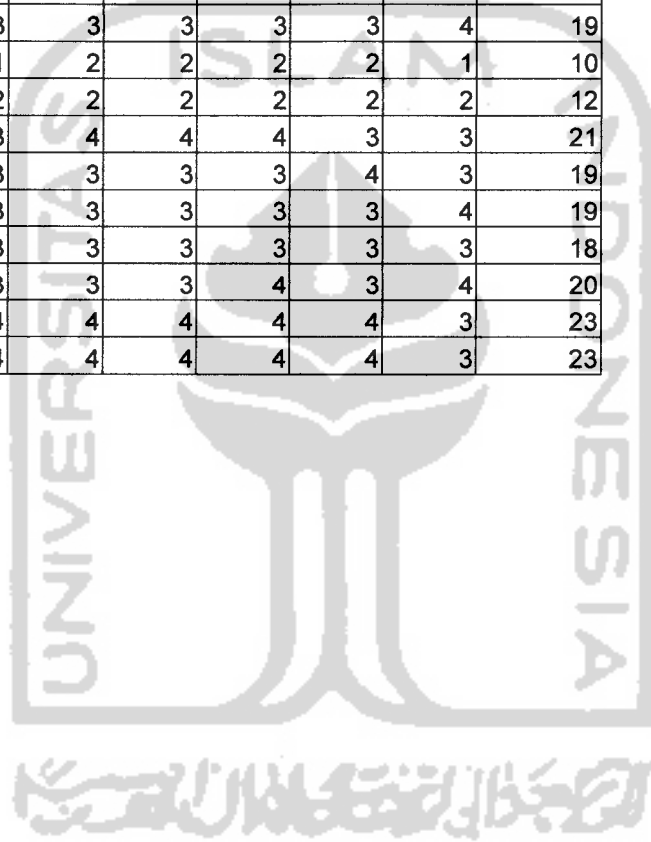
<b>46</b>	4	4	3	3	2	2	18
<b>47</b>	4	4	2	4	2	4	20
<b>48</b>	4	4	5	4	4	5	26
<b>49</b>	2	3	5	4	4	4	22
<b>50</b>	3	4	4	4	4	4	23
<b>51</b>	5	5	3	5	5	5	28
<b>52</b>	2	2	1	1	2	2	10
<b>53</b>	1	1	2	4	2	2	12
<b>54</b>	5	5	5	4	4	5	28
<b>55</b>	4	4	3	3	4	4	22
<b>56</b>	4	4	3	4	4	4	23
<b>57</b>	2	2	1	1	2	2	10
<b>58</b>	4	4	3	4	4	4	23
<b>59</b>	5	5	5	5	3	5	28
<b>60</b>	4	4	5	5	5	4	27



### Pemenuhan Kebutuhan

	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Total
1	3	3	2	3	2	2	15
2	2	2	2	2	2	2	12
3	4	4	3	3	3	4	21
4	3	2	3	3	3	3	17
5	2	2	2	2	2	2	12
6	3	3	3	4	4	3	20
7	3	3	3	3	3	3	18
8	1	4	1	2	2	2	12
9	3	3	2	2	2	2	14
10	3	2	2	2	2	2	13
11	3	2	2	2	2	2	13
12	2	3	2	2	2	3	14
13	2	2	2	2	2	2	12
14	3	2	3	2	2	3	15
15	2	2	2	2	3	1	12
16	4	3	3	3	3	4	20
17	2	2	2	2	2	2	12
18	1	1	3	2	2	2	11
19	2	2	2	2	2	2	12
20	3	3	3	3	3	3	18
21	3	4	3	3	3	4	20
22	3	2	2	2	2	2	13
23	3	3	3	4	3	3	19
24	2	2	2	2	2	1	11
25	3	3	3	4	3	3	19
26	4	4	3	4	4	4	23
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	3	4	4	23
29	2	2	3	2	2	2	13
30	2	2	2	2	2	2	12
31	2	2	3	2	2	2	13
32	2	2	2	2	2	2	12
33	2	2	2	2	2	1	11
34	2	3	4	4	4	4	21
35	3	3	4	4	4	4	22
36	3	3	2	2	2	2	14
37	2	2	2	2	2	2	12
38	1	2	3	2	2	2	12
39	2	2	2	3	3	3	15
40	3	3	3	3	3	2	17
41	3	3	3	2	2	2	15
42	3	2	4	3	3	3	18

<b>43</b>	2	2	3	3	3	3	16
<b>44</b>	3	3	3	3	2	2	16
<b>45</b>	2	3	2	2	2	2	13
<b>46</b>	4	3	3	3	2	2	17
<b>47</b>	3	3	3	3	2	2	16
<b>48</b>	4	4	3	3	3	3	20
<b>49</b>	3	2	3	3	2	2	15
<b>50</b>	3	3	3	3	4	3	19
<b>51</b>	3	3	3	3	3	4	19
<b>52</b>	1	2	2	2	2	1	10
<b>53</b>	2	2	2	2	2	2	12
<b>54</b>	3	4	4	4	3	3	21
<b>55</b>	3	3	3	3	4	3	19
<b>56</b>	3	3	3	3	3	4	19
<b>57</b>	3	3	3	3	3	3	18
<b>58</b>	3	3	3	4	3	4	20
<b>59</b>	4	4	4	4	4	3	23
<b>60</b>	4	4	4	4	4	3	23



### Ketidakcocokan dengan Harapan

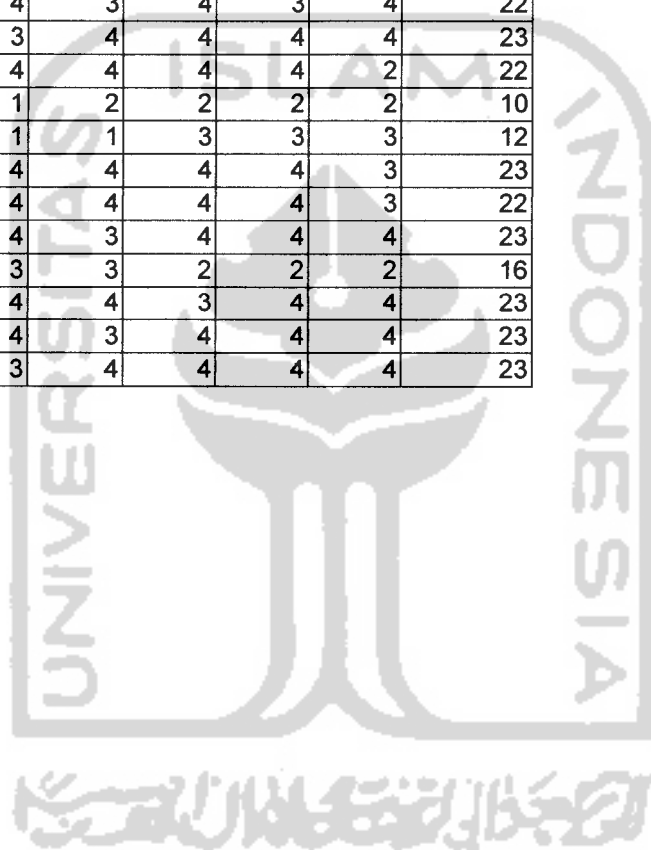
	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Total
1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	65
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	66
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	64
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	61
5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	63
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	61
7	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	43
8	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55
9	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	58
10	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	63
11	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	66
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	65
14	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	66
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	62
16	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
17	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
18	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	46
19	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	46
20	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	66
22	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	39
23	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
24	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	54
25	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	56
26	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	48



### Pencapaian Nilai

	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Total
1	2	3	3	3	3	3	17
2	2	2	2	1	2	2	11
3	3	3	4	4	4	4	22
4	3	4	3	3	3	3	19
5	1	1	2	2	2	2	10
6	4	3	4	4	4	3	22
7	2	4	3	4	4	4	21
8	1	1	1	2	2	2	9
9	1	1	1	3	3	3	12
10	3	2	2	1	1	1	10
11	1	1	1	1	2	3	9
12	1	1	1	2	3	3	11
13	1	1	1	2	3	3	11
14	2	2	1	2	1	2	10
15	1	1	1	3	3	3	12
16	4	4	4	4	4	4	24
17	2	2	1	2	1	2	10
18	1	1	1	3	2	3	11
19	3	2	1	1	1	1	9
20	4	4	3	3	3	3	20
21	4	4	4	3	3	3	21
22	2	2	2	2	2	2	12
23	4	4	4	4	4	4	24
24	1	1	1	2	2	2	9
25	1	1	1	3	2	3	11
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	2	2	2	2	2	2	12
30	1	2	2	2	2	2	11
31	2	2	1	2	1	2	10
32	1	2	2	2	2	2	11
33	2	2	1	2	1	2	10
34	4	3	4	4	4	4	23
35	4	3	4	4	4	3	22
36	2	3	2	2	2	2	13
37	2	2	2	2	1	1	10
38	1	2	2	2	2	2	11
39	3	4	4	4	3	3	21
40	4	3	3	4	4	3	21
41	4	3	3	4	3	3	20
42	2	3	3	3	3	3	17

43	4	4	4	4	4	3	23
44	4	3	3	3	4	4	21
45	4	3	3	3	4	4	21
46	3	3	3	3	3	3	18
47	3	3	3	3	4	4	20
48	2	4	4	4	4	4	22
49	4	4	3	4	3	4	22
50	4	3	4	4	4	4	23
51	4	4	4	4	4	2	22
52	1	1	2	2	2	2	10
53	1	1	1	3	3	3	12
54	4	4	4	4	4	3	23
55	3	4	4	4	4	3	22
56	4	4	3	4	4	4	23
57	4	3	3	2	2	2	16
58	4	4	4	3	4	4	23
59	4	4	3	4	4	4	23
60	4	3	4	4	4	4	23



Lingkungan Kerja

	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Total
1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	16
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	16
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
12	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	32
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
16	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	30
18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	30
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
21	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	32
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
26	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
27	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	16
28	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	31
29	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37





### Data Desmografi Responden

<b>Jenis kelamin :</b>		
• Laki-laki	40	66,7 %
• Wanita	20	33,3 %
<b>Lama bekerja :</b>		
• < 1 tahun	0	0 %
• 1-2 tahun	10	16,7 %
• 2-3 tahun	15	25 %
• > 3 tahun	35	58,3 %
<b>Pengalaman :</b>		
• < 1 tahun	0	0 %
• 1-2 tahun	5	8,3 %
• 2-3 tahun	25	41,7 %
• > 3 tahun	30	50 %
<b>Pendidikan terakhir :</b>		
• S1	40	66,7 %
• S2	5	8,3 %
• Lainnya	15	25 %
<b>Usia :</b>		
• < 25 tahun	0	0 %
• 25-35 tahun	5	8,3 %
• 35-45 tahun	30	50 %
• > 45 tahun	25	41,7 %



# LAMPIRAN 3

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

# Uji Validitas dan Reliabilitas

## Kepuasan Kerja

		Correlations																				
		quest1	quest2	quest3	quest4	quest5	quest6	quest7	quest8	quest9	quest10	quest11	quest12	quest13	quest14	quest15	quest16	quest17	quest18	quest19	quest20	lingkungan
quest1	Pearson Correlation																					
	Sig. (2-tailed)																					
quest2	Pearson Correlation	.72**																				
	Sig. (2-tailed)	.000																				
quest3	Pearson Correlation	.417**	.396**																			
	Sig. (2-tailed)	.001	.002																			
quest4	Pearson Correlation	.85**	.819**	.82**																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000																		
quest5	Pearson Correlation	.362**	.434**	.504**	.357**																	
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.002																	
quest6	Pearson Correlation	.486**	.619**	.629**	.618**	.528**																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000																
quest7	Pearson Correlation	.656**	.851**	.842**	.815**	.865**	.711**															
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000															
quest8	Pearson Correlation	.356**	.354**	.481**	.556**	.498**	.374**	.506**														
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.000	.000	.003	.000	.001	.000													
quest9	Pearson Correlation	.579**	.677**	.677**	.677**	.677**	.677**	.677**	.677**													
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
quest10	Pearson Correlation	.556**	.618**	.621**	.686**	.686**	.686**	.686**	.686**	.571**												
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000											
quest11	Pearson Correlation	.487**	.542**	.552**	.590**	.624**	.613**	.627**	.644**	.571**	.622**											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000										
quest12	Pearson Correlation	.421**	.529**	.462**	.548**	.573**	.565**	.622**	.611**	.622**	.622**	.622**										
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000									
quest13	Pearson Correlation	.441**	.443**	.487**	.451**	.486**	.471**	.534**	.428**	.530**	.448**	.637**	.380**									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000								
quest14	Pearson Correlation	.420**	.447**	.477**	.419**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
quest15	Pearson Correlation	.501**	.579**	.448**	.457**	.596**	.648**	.648**	.648**	.648**	.622**	.622**	.622**	.622**	.622**							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
quest16	Pearson Correlation	.568**	.616**	.621**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
quest17	Pearson Correlation	.571**	.637**	.672**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**	.656**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
quest18	Pearson Correlation	.530**	.533**	.440**	.434**	.524**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**	.532**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
quest19	Pearson Correlation	.300**	.438**	.360**	.319**	.413**	.376**	.376**	.348**	.468**	.341**	.468**	.341**	.468**	.341**	.468**	.341**	.468**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
quest20	Pearson Correlation	.648**	.665**	.434**	.437**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**	.524**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
lingkungan	Pearson Correlation	.768**	.750**	.700**	.732**	.871**	.748**	.814**	.823**	.731**	.752**	.789**	.720**	.833**	.785**	.754**	.787**	.727**	.738**	.712**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	21

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest1	3.43	.500	60
quest2	3.40	.494	60
quest3	3.32	.469	60
quest4	3.35	.481	60
quest5	3.23	.427	60
quest6	3.28	.454	60
quest7	3.40	.494	60
quest8	3.27	.446	60
quest9	3.47	.503	60
quest10	3.38	.490	60
quest11	3.35	.481	60
quest12	3.33	.510	60
quest13	2.97	.758	60
quest14	3.40	.494	60
quest15	3.37	.486	60
quest16	3.38	.490	60
quest17	3.37	.486	60
quest18	3.47	.503	60
quest19	3.48	.504	60
quest20	3.43	.563	60
kepuasnkj	67.28	7.465	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
134.37	221.999	14.900	21

## Kinerja Manajer

### Correlations

		quest21	quest22	quest23	quest24	quest25	quest26	quest27	quest28	quest29	knrjamnr
quest21	Pearson Correlation	1	.806**	.643**	.684**	.666**	.608**	.632**	.748**	.708**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest22	Pearson Correlation	.806**	1	.844**	.781**	.765**	.678**	.705**	.784**	.768**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest23	Pearson Correlation	.643**	.844**	1	.622**	.622**	.532**	.565**	.645**	.628**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest24	Pearson Correlation	.684**	.781**	.622**	1	.816**	.716**	.732**	.755**	.782**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest25	Pearson Correlation	.666**	.765**	.622**	.816**	1	.775**	.821**	.771**	.785**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest26	Pearson Correlation	.608**	.678**	.532**	.716**	.775**	1	.841**	.747**	.766**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest27	Pearson Correlation	.632**	.705**	.565**	.732**	.821**	.841**	1	.856**	.842**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest28	Pearson Correlation	.748**	.784**	.645**	.755**	.771**	.747**	.856**	1	.890**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest29	Pearson Correlation	.708**	.768**	.628**	.782**	.785**	.766**	.842**	.890**	1	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
knrjamnr	Pearson Correlation	.825**	.907**	.774**	.876**	.893**	.851**	.893**	.918**	.915**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	10

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
quest21	1.93	.800	60
quest22	1.93	.861	60
quest23	2.07	.800	60
quest24	2.05	.811	60
quest25	1.83	.806	60
quest26	2.02	.873	60
quest27	1.95	.832	60
quest28	2.03	.882	60
quest29	1.92	.889	60
knrjamnr	17.73	6.600	60

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.47	174.219	13.199	10

## Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

## Correlations

	quest30	quest31	quest32	quest33	quest34	quest35	prtspsiangg
quest30	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .871** 60	.666** .000 60	.754** .000 60	.689** .000 60	.636** .000 60	.863** .000 60
quest31	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.871** .000 60	1 .736** 60	.769** .000 60	.735** .000 60	.723** .000 60	.904** .000 60
quest32	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.666** .000 60	.736** .000 60	1 .761** 60	.820** .000 60	.745** .000 60	.898** .000 60
quest33	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.754** .000 60	.769** .000 60	.761** .000 60	1 .759** 60	.792** .000 60	.909** .000 60
quest34	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.689** .000 60	.735** .000 60	.820** .000 60	.759** .000 60	1 .678** 60	.884** .000 60
quest35	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.636** .000 60	.723** .000 60	.745** .000 60	.792** .000 60	.678** .000 60	1 .857** 60
prtspsiangg	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.863** .000 60	.904** .000 60	.898** .000 60	.909** .000 60	.884** .000 60	.857** .000 60

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest30	2.88	1.290	60
quest31	3.02	1.269	60
quest32	2.87	1.599	60
quest33	2.97	1.390	60
quest34	2.93	1.364	60
quest35	3.12	1.236	60
prtspsiangg	17.78	7.225	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.57	208.826	14.451	7



## Pemenuhan Kebutuhan

### Correlations

		quest36	quest37	quest38	quest39	quest40	quest41	pmnhnkeb
quest36	Pearson Correlation	1	.658**	.567**	.615**	.547**	.575**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest37	Pearson Correlation	.658**	1	.454**	.632**	.591**	.596**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest38	Pearson Correlation	.567**	.454**	1	.749**	.708**	.650**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest39	Pearson Correlation	.615**	.632**	.749**	1	.813**	.713**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest40	Pearson Correlation	.547**	.591**	.708**	.813**	1	.740**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest41	Pearson Correlation	.575**	.596**	.650**	.713**	.740**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
pmnhnkeb	Pearson Correlation	.792**	.784**	.815**	.898**	.874**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

### Reliability Statistics

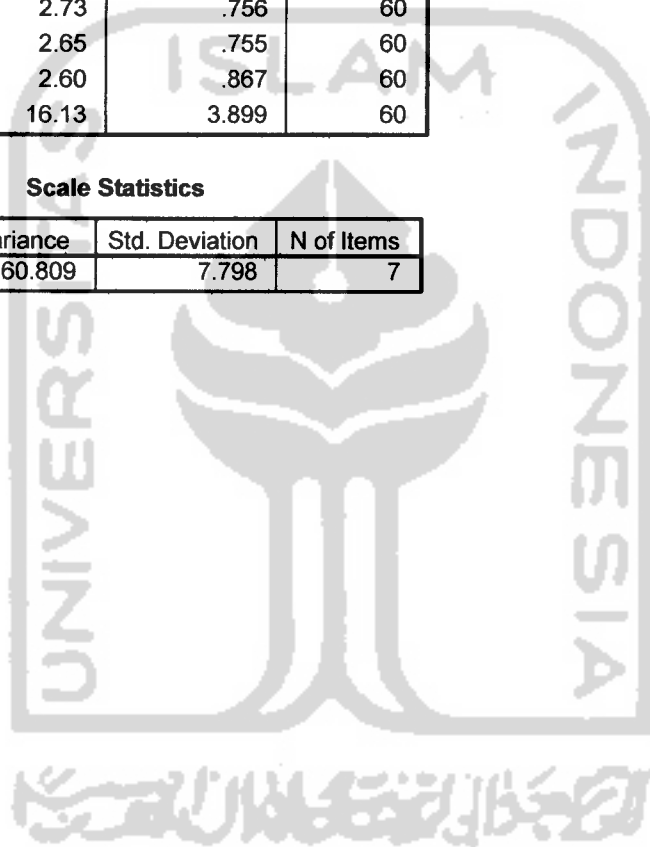
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest36	2.70	.809	60
quest37	2.72	.761	60
quest38	2.73	.710	60
quest39	2.73	.756	60
quest40	2.65	.755	60
quest41	2.60	.867	60
pmnhnkeb	16.13	3.899	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.27	60.809	7.798	7



## Ketidakcocokan dengan Harapan

Correlations

	quest42	quest43	quest44	quest45	quest46	quest47	quest48	quest49	quest50	quest51	quest52	quest53	quest54	quest55	quest56	quest57	quest58	ttkccknstp
quest42	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.677** 1 60	.861** 1 60	.501** 1 60	.599** 1 60	.448** 1 60	.488** 1 60	.676** 1 60	.606** 1 60	.553** 1 60	.479** 1 60	.454** 1 60	.384** 1 60	.366** 1 60	.490** 1 60	.377** 1 60	.403** 1 60	.692** 1 60
quest43	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.677** 1 60	.704** 1 60	.578** 1 60	.573** 1 60	.594** 1 60	.642** 1 60	.672** 1 60	.808** 1 60	.873** 1 60	.853** 1 60	.580** 1 60	.742** 1 60	.536** 1 60	.736** 1 60	.553** 1 60	.528** 1 60	.839** 1 60
quest44	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.704** 1 60	.704** 1 60	.730** 1 60	.672** 1 60	.651** 1 60	.627** 1 60	.844** 1 60	.748** 1 60	.733** 1 60	.684** 1 60	.745** 1 60	.549** 1 60	.469** 1 60	.678** 1 60	.576** 1 60	.584** 1 60	.872** 1 60
quest45	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.501** 1 60	.730** 1 60	.730** 1 60	.743** 1 60	.633** 1 60	.536** 1 60	.541** 1 60	.638** 1 60	.620** 1 60	.585** 1 60	.500** 1 60	.467** 1 60	.332** 1 60	.601** 1 60	.524** 1 60	.576** 1 60	.739** 1 60
quest46	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.599** 1 60	.743** 1 60	.743** 1 60	.743** 1 60	.533** 1 60	.66	.567** 1 60	.655** 1 60	.539** 1 60	.571** 1 60	.411** 1 60	.442** 1 60	.432** 1 60	.604** 1 60	.448** 1 60	.518** 1 60	.728** 1 60
quest47	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.448** 1 60	.633** 1 60	.633** 1 60	.633** 1 60	.908** 1 60	.908** 1 60	.632** 1 60	.702** 1 60	.644** 1 60	.628** 1 60	.713** 1 60	.513** 1 60	.542** 1 60	.570** 1 60	.596** 1 60	.548** 1 60	.789** 1 60
quest48	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.599** 1 60	.633** 1 60	.633** 1 60	.633** 1 60	.908** 1 60	.908** 1 60	.632** 1 60	.702** 1 60	.644** 1 60	.628** 1 60	.713** 1 60	.513** 1 60	.542** 1 60	.570** 1 60	.596** 1 60	.548** 1 60	.789** 1 60
quest49	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.677** 1 60	.704** 1 60	.730** 1 60	.672** 1 60	.651** 1 60	.627** 1 60	.844** 1 60	.748** 1 60	.733** 1 60	.684** 1 60	.745** 1 60	.549** 1 60	.469** 1 60	.678** 1 60	.576** 1 60	.584** 1 60	.872** 1 60
quest50	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.606** 1 60	.808** 1 60	.808** 1 60	.808** 1 60	.705** 1 60	.721** 1 60	.721** 1 60	.721** 1 60	.705** 1 60	.662** 1 60	.884** 1 60	.516** 1 60	.392** 1 60	.562** 1 60	.503** 1 60	.492** 1 60	.815** 1 60
quest51	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.553** 1 60	.733** 1 60	.733** 1 60	.733** 1 60	.644** 1 60	.604** 1 60	.705** 1 60	.635** 1 60	.539** 1 60	.741** 1 60	.681** 1 60	.724** 1 60	.613** 1 60	.782** 1 60	.840** 1 60	.686** 1 60	.913** 1 60
quest52	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.479** 1 60	.653** 1 60	.653** 1 60	.653** 1 60	.644** 1 60	.604** 1 60	.705** 1 60	.635** 1 60	.539** 1 60	.741** 1 60	.681** 1 60	.724** 1 60	.613** 1 60	.782** 1 60	.840** 1 60	.686** 1 60	.913** 1 60
quest53	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454** 1 60	.677** 1 60	.677** 1 60	.677** 1 60	.713** 1 60	.681** 1 60	.664** 1 60	.681** 1 60	.769** 1 60	.717** 1 60	.717** 1 60	.645** 1 60	.517** 1 60	.748** 1 60	.852** 1 60	.728** 1 60	.841** 1 60
quest54	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.384** 1 60	.549** 1 60	.549** 1 60	.549** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60	.513** 1 60
quest55	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.366** 1 60	.538** 1 60	.538** 1 60	.538** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60	.469** 1 60
quest56	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.480** 1 60	.735** 1 60	.735** 1 60	.735** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60	.582** 1 60
quest57	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.377** 1 60	.553** 1 60	.553** 1 60	.553** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60	.521** 1 60
quest58	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.403** 1 60	.538** 1 60	.538** 1 60	.538** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60	.508** 1 60
ttkccknstp	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.692** 1 60	.839** 1 60	.839** 1 60	.839** 1 60	.777** 1 60	.777** 1 60	.815** 1 60	.913** 1 60	.848** 1 60	.841** 1 60	.768** 1 60	.768** 1 60	.668** 1 60	.843** 1 60	.761** 1 60	.780** 1 60	.780** 1 60

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	18

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest42	3.42	.619	60
quest43	3.12	.691	60
quest44	3.57	.698	60
quest45	3.18	.624	60
quest46	3.38	.613	60
quest47	3.62	.524	60
quest48	3.60	.527	60
quest49	3.55	.699	60
quest50	3.28	.761	60
quest51	3.27	.660	60
quest52	3.48	.624	60
quest53	3.47	.623	60
quest54	3.15	.659	60
quest55	3.17	.587	60
quest56	3.35	.685	60
quest57	3.23	.593	60
quest58	3.30	.646	60
ttkccknhp	57.23	8.633	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
114.37	298.101	17.266	18

## Pencapaian Nilai

### Correlations

		quest59	quest60	quest61	quest62	quest63	quest64	pncapaianlai
quest59	Pearson Correlation	1	.829**	.811**	.640**	.622**	.498**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest60	Pearson Correlation	.829**	1	.875**	.708**	.660**	.551**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest61	Pearson Correlation	.811**	.875**	1	.775**	.788**	.602**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest62	Pearson Correlation	.640**	.708**	.775**	1	.857**	.772**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest63	Pearson Correlation	.622**	.660**	.788**	.857**	1	.854**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
quest64	Pearson Correlation	.498**	.551**	.602**	.772**	.854**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
pncapaianlai	Pearson Correlation	.854**	.891**	.931**	.893**	.897**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

### Reliability Statistics

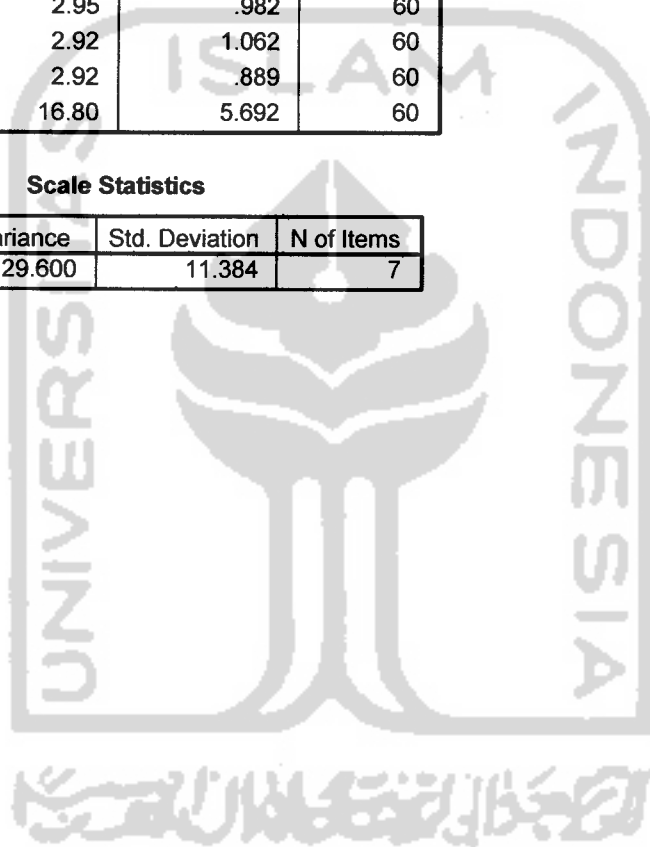
Cronbach's Alpha	N of Items
.811	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest59	2.68	1.242	60
quest60	2.70	1.124	60
quest61	2.63	1.178	60
quest62	2.95	.982	60
quest63	2.92	1.062	60
quest64	2.92	.889	60
pncpaianlai	16.80	5.692	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.60	129.600	11.384	7



# Lingkungan Kerja

Correlations

	quest65	quest66	quest67	quest68	quest69	quest70	quest71	quest72	quest73	quest74	ingkungkrj
quest65	1										
Pearson Correlation	.847**										
Sig. (2-tailed)	.000										
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest66		1									
Pearson Correlation	.847**										
Sig. (2-tailed)	.000										
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest67			1								
Pearson Correlation	.761**	.659**									
Sig. (2-tailed)	.000	.000									
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest68				1							
Pearson Correlation	.748**	.648**	.742**								
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000								
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest69					1						
Pearson Correlation	.760**	.664**	.852**	.856**							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000							
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest70						1					
Pearson Correlation	.789**	.681**	.644**	.697**	.687**						
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000						
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest71							1				
Pearson Correlation	.714**	.583**	.639**	.729**	.721**	.759**					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest72								1			
Pearson Correlation	.818**	.740**	.795**	.850**	.867**	.757**	.747**				
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest73									1		
Pearson Correlation	.770**	.708**	.700**	.753**	.768**	.798**	.672**	.901**			
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
quest74										1	
Pearson Correlation	.774**	.648**	.707**	.758**	.767**	.727**	.671**	.875**	.875**		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ingkungkrj											1
Pearson Correlation	.904**	.816**	.861**	.890**	.910**	.845**	.821**	.894**	.885**	.885**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	11

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
quest65	3.45	.649	60
quest66	3.37	.712	60
quest67	3.17	.806	60
quest68	3.18	.770	60
quest69	3.22	.761	60
quest70	3.28	.691	60
quest71	3.23	.647	60
quest72	3.37	.802	60
quest73	3.43	.621	60
quest74	3.50	.624	60
Ingkungnrj	33.20	6.227	60

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
66.40	155.092	12.454	11





**LAMPIRAN 4**  
UJI ANALISIS JALUR

## Regresi Berganda I

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 <sup>a</sup>	.978	.976	1.162

a. Predictors: (Constant), lngkungnrj, ttdkccknhrp, pncpaianlai, pmnhnkeb, prtspsiangg

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3215.255	5	643.051	476.146	.000 <sup>a</sup>
	Residual	72.929	54	1.351		
	Total	3288.183	59			

a. Predictors: (Constant), lngkungnrj, ttdkccknhrp, pncpaianlai, pmnhnkeb, prtspsiangg

b. Dependent Variable: kepuasnrj

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.797	1.537		30.450	.000
	prtspsiangg	.634	.076	.614	8.317	.000
	pmnhnkeb	.384	.091	.201	4.236	.000
	ttdkccknhrp	-.013	.018	-.015	-.753	.455
	pncpaianlai	.259	.079	.197	3.290	.002
	lngkungnrj	-.018	.025	-.015	-.709	.481

a. Dependent Variable: kepuasnrj

## Regresi Berganda II

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.990 <sup>a</sup>	.980	.979	.967

a. Predictors: (Constant), lngkungnrj, ttdkcknhrp, pncpaianlai, pmnhnkeb, prtspsiangg

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2519.289	5	503.858	539.372	.000 <sup>a</sup>
	Residual	50.444	54	.934		
	Total	2569.733	59			

a. Predictors: (Constant), lngkungnrj, ttdkcknhrp, pncpaianlai, pmnhnkeb, prtspsiangg

b. Dependent Variable: knrjamnrj

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.073	1.278		.840	.405
	prtspsiangg	.832	.063	.911	13.113	.000
	pmnhnkeb	-.028	.075	-.016	-.370	.713
	ttdkcknhrp	.013	.015	.017	.905	.370
	pncpaianlai	.113	.065	.098	1.729	.090
	lngkungnrj	-.010	.021	-.010	-.499	.620

a. Dependent Variable: knrjamnrj



# PT. ASRINDO INDY RAYA

Factory I : Jl. Raya Tugu Km. 9 Tambak Aji, Ngallyan - Semarang Phone : (024) 8661008 Fax. : (024) 8660291  
Factory II : Jl. Dr. Wahidin No. 103 Semarang Phone : (024) 8312042 Fax. : (024) 8444264

## SURAT KETERANGAN

NO. 09 / AIR / IV / PU / 2007

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, bertindak untuk dan atas nama Perusahaan :

Nama : **Setyo Pribadi**  
NIK : **0281**  
Jabatan : **Ka. Personalia & Umum**

Menerangkan bahwa yang tersebut dibawah ini :


Nama : **Eko Sulistyowati**  
No.Mahasiswa : **03312121**  
Jurusan : **Akutansi**  
Alamat : **Jl. Pawirokuwat No.129A Condongcatur, Depok – Sleman.**

Telah melakukan penelitian di PT.Asrindo Indty Raya untuk keperluan Skripsi dengan judul : **“ ANALISA FAKTOR – FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAGER, PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG ”.**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar – benarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Semarang  
Pada Tanggal : 18 April 2007

PT. ASRINDO INDY RAYA

  
PT. ASRINDO INDY RAYA  
Jl. Raya Tugu Km. 9 Tambak Aji, Ngallyan - Semarang  
Phone (024) 8661008 Fax. (024) 8660291

**SETYO PRIBADI**  
Ka. Personalia & Umum

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa

Nama : Eko Sulistyowati  
NIM : 03 312 121  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Asal perguruan tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Judul skripsi : Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang


Telah melaksanakan penelitian (penyebaran kuisisioner) di perusahaan manufaktur " PT Meiho Manufacturing Indonesia ".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana perlunya.

Semarang, April 2007

PT Meiho Manufacturing Indonesia

Semarang

  
PT. MEIHO MANUFACTURING INDONESIA

DARI HENDRIATMASA  
ASST PERSONALIA

**Sango**

# P.T. SANGO CERAMICS INDONESIA

OFFICE  
Tel: 62-24-351-8391  
Fax: 62-24-355-6856 or 351-8335  
E-mail : [smgplaza@sango.com](mailto:smgplaza@sango.com)  
[www.sango.com](http://www.sango.com)

SEMARANG PLAZA BUILDING  
2nd Floor, Block B  
Jl. H. A. Salim No 7  
Semarang 50137  
Indonesia

FACTORY  
Tel: 62-24-866-0050  
Fax: 62-24-866-0047 or 866-0049  
E-mail: [sales@sango.com](mailto:sales@sango.com)  
[www.sango.com](http://www.sango.com)



Certificate No : 403918

## SURAT KETERANGAN

Nomor : 433-SKT/SCI/V/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan PT. Sango Ceramics Indonesia di Semarang menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama	<b>EKO SULISTYOWATI</b>
NIM	03.312.121
Jurusan	Akuntansi
Fakultasi	Ekonomi
Perguruan Tinggi	Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian pada PT. Sango Ceramics Indonesia untuk keperluan pembuatan penyusunan skripsi pada tanggal 4 Mei 2007, dengan judul :

***Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang***

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan dan diketahui sebagaimana mestinya.

Semarang, 4 Mei 2007

a.n. Pimpinan

Kepala Bagian Personalia

P. T. SANGO CERAMICS INDONESIA

**SIGIT ENDRAYANA.SH**



# PT. TEXMACO TAMAN SYNTHETICS

FACTORY : JL.RAYA KM. 19 KALIWUNGU - KENDAL - JATENG INDONESIA  
TEL. : (024) 8660270, (0294) 381053  
FAX. : (024) 8660270  
TLX. : 22286 PATRA IA

## SURAT KETERANGAN No. 05/TTS/Ext/IV/2007

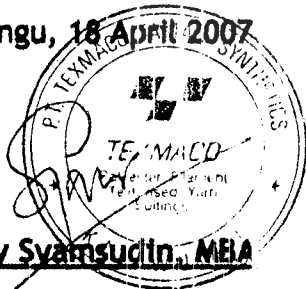
Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa dari Universitas Islam Indonesia Yogyakarta :

Nama : Eko Sulistyowati  
NIM : 03312121  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Jl. Pawirokuwat No. 129 A Condongcatur, Depok, Sleman

Bahwa mahasiswa tersebut diatas telah mengadakan kunjungan penelitian guna persyaratan pembuatan skripsi sejak tanggal 17 April s/d 18 April 2007.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kaliwungu, 18 April 2007



H. Dudy Syamsudin, MEIA



## PT. NYONYA MENEER INDONESIA

Jl. Raden Patah 191-199, Semarang 50126 - Indonesia  
Telp. 024 - 354 7532 ( Hunting ) Fax. 024 - 354 7533

E-mail : [nymeneer@nyonyameneer.com](mailto:nymeneer@nyonyameneer.com) Homepage : <http://www.nyonyameneer.com>



### SURAT KETERANGAN NO. 048/MS-MS/05/2007

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N A M A : SRI DAYUNI  
BAGIAN : HUMAS MUSEUM  
ALAMAT : JL. RADEN PATAH 191-199, SEMARANG

Menerangkan bahwa mahasiswa UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA bawah ini :

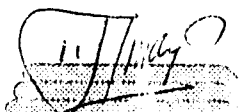
N A M A : EKO SULISTYOWATY  
NIM : 03.312.121  
FAKULTAS : EKONOMI  
JURUSAN : AKUNTANSI

Telah selesai melakukan penelitian sebagai syarat untuk menyelesaikan  
pendidikan Strata Satu ( S-I ) dengan mengambil judul :

“ ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI SEMARANG “

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

SEMARANG, 08 MEI 2007  
PT. NYONYA MENEER

  
DAYUNI  
NYONYA MENEER  
STAFF HUMAS  
SEMARANG  
Jl. R. Raden Patah 191-199 Telp. 3547532  
SEMARANG



FORMULIR	BTI-PR-REC-F-4.4.3-44
REVISI	2



# PT. BATAM TEXTILE INDUSTRY

Head Office/Factory : Desa Langensari PO. Box. 115 Ungaran 50501 Semarang-Indonesia Telp. : (62-24) 6921028 Fax. : (62-24) 6921947, (62-24) 6921708 E-mail : salesdept@batamtextile.com

## SURAT KETERANGAN

No.: 178/KET/027/V/2007

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : EKO SULISTYOWATI

No. Mhs. : 03 312 121

Jurusan : AKUNTANSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

Adalah benar-benar telah melakukan penelitian/riset dalam rangka penyusunan karya tulis/skripsi dengan judul : **“Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Pada Perusahaan Manufaktur Di Semarang”** di perusahaan kami PT. Batam Textile Industry Ungaran, pada bulan April 2007.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ungaran, 09 Mei 2007

PT. Batam Textile Industry



HARIO NGADIYONO, SH.

Personnel & GA. Manager



SURAT KETERANGAN  
NO : 051/Pers.Eks/SMT-KND/V/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini Manager Umum/Personalia PT. Samator Cabang Kendal menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

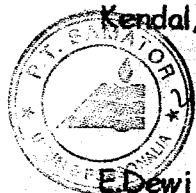
Nama : Eko Sulistyawati  
NEM : 03.312.121  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian pada PT. Samator Cabang Kendal untuk keperluan penyusunan skripsi dengan judul :

*"Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang"*

Demikian surat keterangan ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kendal, 07 Mei 2007



E. Dewi Perwitasari Bn.  
Manager Umum/Personalia

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa:


Nama : Eko Sulistyowati  
NIM : 03 312 121  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Asal perguruan tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Judul skripsi : Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang

Telah melaksanakan penelitian (penyebaran kuisisioner) di perusahaan manufaktur "P.T. Indomarco Adi Prima"

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana perlunya.

Semarang, April 2007

Perusahaan P.T. Indomarco Adi Prima

  
INDOMARCO  
INDOMARCO ADI PRIMA  
Depo Semarang Timur

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa:

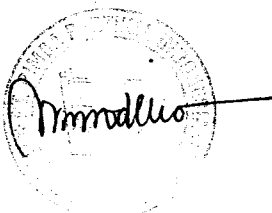
Nama : Eko Sulistyowati  
NIM : 03 312 121  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Asal perguruan tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Judul skripsi : Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang

Telah melaksanakan penelitian (penyebaran kuisisioner) di perusahaan manufaktur "P.T. Rimba Partikel Indonesia"

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana perlunya.

Semarang, Mei 2007

Perusahaan P.T. Rimba Partikel Indonesia



G. INGGARSARI

Dep. Man. GA & Personalia



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 104/DEK/10/Div.Um/IV/2007  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

5 April 2007

Kepada Yth.

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Eko Sulistyowati  
No. Mahasiswa : 03312121  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Jl. Pawirokuwat No. 129 A Condongcatur, Depok, Sleman

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG"

Dosen Pembimbing : Drs. Kesit Bambang Prakosa, MAP

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*



Drs. Asma'i Ishak, M.Bus., Ph.D.  
N.P. 843110101

Kepada Yth:

Pimpinan Perusahaan .....

di tempat.

Dengan Hormat,

Dengan surat ini, saya:

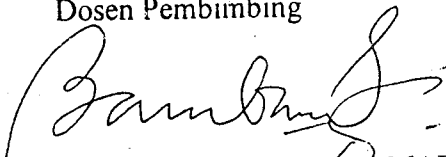
Nama : Eko Sulistyowati

No Mhsw : 03 312 121

Posisi sebagai : Mahasiswa Fakultas Ekonomi UII

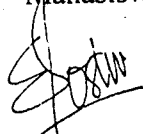
Memohon ijin untuk mengadakan penelitian di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk menyusun skripsi dengan judul "Analisa Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang". Atas kesediaan Bapak/Ibu memberikan ijin, saya haturkan terima kasih.

Dosen Pembimbing



Kesit Bambang Prakosa, Drs., MAP

Mahasiswa



Eko Sulistyowati

Kepada Yth :

Bapak/Ibu responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Yang mengirim kuesioner ini

Nama : Eko Sulistyowati

No Mhsw : 03 312 121

Posisi sebagai : Mahasiswa Fakultas Ekonomi UII

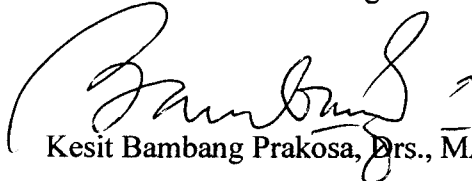
Mengharapkan bantuan Bapak/Ibu karyawan perusahaan ini untuk mendukung penelitian dalam rangka penulisan skripsi saya yang berjudul **“Analisa Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Semarang”** dengan mengisi kuesioner terlampir.

Saya menyadari bahwa waktu merupakan hal yang berharga untuk Bpk/Ibu, namun saya juga yakin bahwa penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dan dukungan dari responden.

Data yang saya butuhkan hanya merupakan persepsi Bpk/Ibu dan bukan merupakan data yang menjadi rahasia instansi. Selanjutnya data yang saya peroleh, kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan partisipasi Bpk/Ibu untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini saya haturkan terima kasih.

Dosen Pembimbing



Kesit Bambang Prakosa, Drs., MAP

Mahasiswa



Eko Sulistyowati