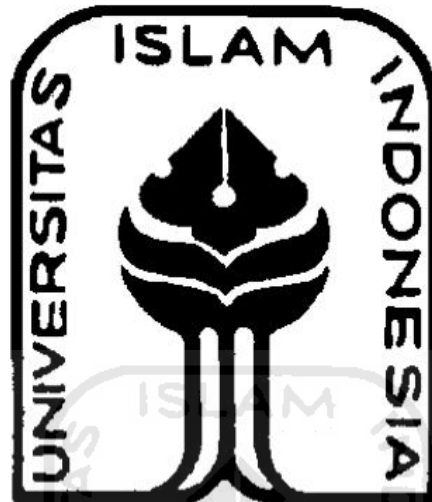


**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**



الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية

SKRIPSI

oleh :

Nama : Ajeng Santi Ratnatiwi  
NIM : 08312010

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2012

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

Nama : Ajeng Santi Ratnatiwi

Nomor. Mahasiswa : 08312010

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2012**

## 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 disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Maret 2012

Penulis.



Ajeng Santi Ratnatiwi

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi**

**dengan judul:**

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM  
REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**diajukan oleh:**

**Nama : Ajeng Santi Ratnatiwi**

**No mahasiswa : 08312010**

**Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing**

**Pada tanggal, 15 Maret 2012**

**Dosen pembimbing,**

*ACC utk diuji*

**Mahmudi, SE, M.Si, Ak**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap  
Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel  
Moderating

Disusun Oleh: **AJENG SANTI RATNATIWI**  
Nomor Mahasiswa: 08312010

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 19 April 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Mahmudi, SE, M.Si, Ak

Penguji : Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

## MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu selalu ada kemudahan

maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan),

maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.

Dan hanya kepada Tuhan Mu lah hendaknya kamu berharap.(QS. Al Insyirah:6-8)

Allah tidak akan membebani seseorang kecuali sepadan dengan  
kemampuannya (Qs. Al Baqarah : 286)

**"Sungguh Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka  
sendiri mengubah dirinya."**

(Qs. Ar Ra'ad : 11)

*"I do the very best I know how - the very best I can; and I  
mean to keep on doing so until the end."*

(Abraham Lincoln)

*"Be thankful for what you have; you'll end up having more. If you concentrate on what you don't have, you will  
never, ever have enough."*

(Oprah Winfrey)

**"Anyone who has never made a mistake has never tried  
anything new."**

(Albert Einstein)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk:



Segala Puji dan Syukur kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya karya sederhana ini dapat terselesaikan.



*Orang tuaku, papa mama..*

*kakak,*

*partner,*

*sahabat,*

*teman*

*dan semua yang menyayangi dan mencintaiku*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Skripsi ini merupakan salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan program sarjana S-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating” yang disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Yogyakarta dan sekitarnya, semoga hasil analisis ini menjadi sumbangan bagi perkembangan khasanah ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam melaksanakan penelitian untuk penulisan karya ini penulis banyak memperoleh bantuan baik yang berupa materi maupun non materi berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ini dengan baik. Untuk itu tidak ada yang dapat penulis sampaikan selain terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Allah SWT. Tuhan semesta alam yang telah memberikan karunia yang tiada henti. Terimakasih atas ridho dan izin-Nya sehingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak Prof. Drs. H. Hadri Kusuma, MBA., DBA. Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



3. Bapak Mahmudi, SE, M.Si, Ak. selaku dosen pembimbing. Terima kasih banyak atas semua kebaikan, waktu, tenaga, arahan dan kesabarannya sehingga skripsi ini terlaksana.
4. Dosen penguji, yang telah berkenan untuk menguji skripsi penulis.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang sekiranya telah memberikan banyak pengetahuan dan ilmunya pada penulis selama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Seluruh Karyawan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
7. Papa dan Mama tercinta yang selalu ada untuk aku dalam kondisi apapun, yang tak pernah berhenti berdoa untuk putrinya ini. Terima kasih atas nasehat, motivasi, amanat, kasih sayang, dan kepercayaannya yang telah diberikan kepadaku.
8. Mas Didik, Teh Dea, Kak Adi, terima kasih atas segalanya, nasihat, bimbingan dan supportnya. Bangga jadi adik kalian. Aku janji akan membuat kalian bangga padaku suatu saat nanti.
9. Teman, sahabat, kakak, terima kasih atas motivasi yang sangat luar biasa selama menyelesaikan skripsi ini.
10. Prince Hendy, terima kasih atas kasih sayangnya, waktu, dukungan, bantuan dan perhatiannya selama ini. Maaf selalu marah-marah dan bikin repot, semangat buat kuliah dan skripsinya, cepet lulus dan epet kerjaaa. Buatlah orang tua bangga, itu yang paling penting.
11. My VEGETABLES ( Ayaz, Methe, Meme, Bony, Cika, Amel, Wowog). Terima kasih sudah menjadi sahabatku selama 3 tahun ini, senang rasanya punya teman

seperti kalian, tidak hanya sebagai teman menggilgila dan temen senang-senang tetapi juga sebagai teman belajar. Maaf kalo aku bukanlah sahabat yang baik buat kalian tapi sungguh kalian adalah teman terbaik yang pernah aku punya. Aku ingin selamanya kita menjadi sahabat yang baik, beerteman baik sebaik-baiknya, gak ada permusuhan diantara kita, dan persahabatan kita akan selalu abadi selamanya.

12. Farizky, Hendry, Ubay, Irma, Vera, Ragil, Ary Santoso, Dita, Amink, Pacu, Hafiz, Irawati dan teman-teman kelas A lainnya yang gak bisa disebutin satu-satu. Seneng bisa kenal dengan kalian dan 1 kelas selama 2 semester, banyak belajar dari kalian.
13. *My band, Lemonade*, Ary, Debriz, Sandra, Aji. Bangga bisa jadi vokalis dan bangga punya temen band yang berbakat seperti kalian.
14. Teman-teman 1 bimbingan, Candrakibo, Sule, Widya, Rindah dll. Sukses untuk kita semua!
15. Chendy, Abel, Septi, Danur, jangan lupakan aku yaa. Terima kasih sudah menjadi teman dan selalu membantu.
16. Unit KKN 109 Kokap-Kulonprogo. Pak Ketu Fahrul, Webe, Aini, Ratih, Hendy Mas Isnan, Asep. Banyak pelajaran dan kenangan yang aku dapatkan selama KKN walaupun hanya satu bulan tetapi tidak akan pernah terlupakan. Terima kasih atas segalanya, senang bisa kenal kalian semua dan senang punya keluarga baru seperti kalian.
17. LPM Ekonomika, *especially* buat mba Uly, makasih atas bimbingannya, terima kasih sudah banyak membantu. Teman-teman redaksi dan semua divisi lainnya

yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Banyak sekali pengalaman dan pelajaran yang aku dapatkan selama di LPM. *Every place is a school, everyone is a teacher.*

18. Teman-Teman HMI MPO FE UII. Khususnya untuk satu kepengurusan, Ulya, Putri, Ghe, Teteng, Rangga, Mas Jihad, Miko, Katya, Cak Dayat, dan semua yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
19. Temen-temen Sanata Dharma English Extension Course 2010. Terima kasih sudah menjadi teman yang baik buat aku, banyak belajar dari kalian. Buat Rizka dan Novi, makasih sudah menjadi teman curhat sekaligus teman menggila.
20. Temen-temen TOEFL BLK, Ocha, Rindah, Martha, Sarijem, Lia, Sinta, Intan, Icha, Ade. Terima kasih juga buat ibu Mita dan Pak Agung atas bimbingannya, terimakasih sudah mengajarkan kami dengan sabar dan ikhlas, Banyak sekali ilmu yang saya dapatkan dari Bapak dan Ibu.
21. Sahabat sewaktu SMA sampai sekarang Safira Hurul Aini. Seneng dan bersyukur sekali punya temen sebaik kamu. Semoga persahabatan kita akan abadi selamanya.
22. Semua karyawan dan manager yang sudah bersedia menjadi responden. Terima kasih atas bantuannya untuk mengisi kuisisioner dalam penyusunan skripsi ini.
23. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah melimpahkan rahmat dan hidayahnya bagi kita semua, terima kasih atas doa dan semua dukungan yang ada. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Yogyakarta, Maret 2012

Penulis,

Ajeng Santi Ratnatiwi

## DAFTAR ISI

|   |       |
|---|-------|
| Halaman Sampul Depan.....                 | i     |
| Halaman Judul.....                        | ii    |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme..... | iii   |
| Halaman Pengesahan .....                  | iv    |
| Motto.....                                | v     |
| Halaman Persembahan.....                  | vi    |
| Kata Pengantar.....                       | vii   |
| Daftar Isi.....                           | xiii  |
| Daftar Tabel.....                         | xvii  |
| Daftar Gambar.....                        | xviii |
| Daftar Lampiran.....                      | xix   |
| Abstraksi.....                            | xx    |



### BAB I PENDAHULUAN

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah.....      | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....      | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....     | 6 |
| 1.5 Sistematika Penulisan ..... | 6 |

## **BAB II LANDASAN TEORI**

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 2.1 | Sistem Pengukuran Kinerja..... | 8  |
| 2.2 | Sistem <i>Reward</i> .....     | 11 |
| 2.3 | Kepuasan Kerja.....            | 13 |
| 2.4 | Budaya Organisasi.....         | 17 |
| 2.5 | Penelitian Terdahulu.....      | 20 |
| 2.6 | Hipotesis Penelitian.....      | 22 |

## **BAB III METODE PENELITIAN**

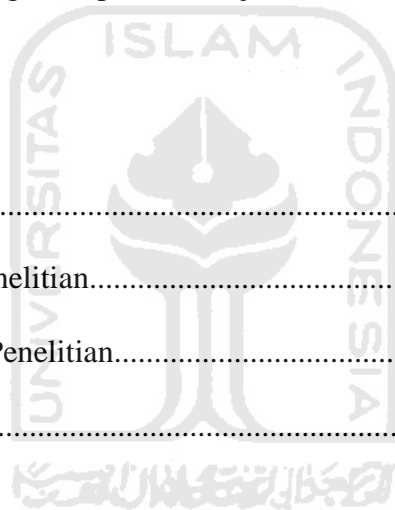
|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Populasi dan Sampel.....                          | 24 |
| 3.2   | Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Sample.....     | 25 |
| 3.3   | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... | 25 |
| 3.3.1 | Sistem Pengukuran Kinerja.....                    | 26 |
| 3.3.2 | Sistem <i>Reward</i> .....                        | 27 |
| 3.3.3 | Kepuasan Kerja.....                               | 27 |
| 3.3.4 | Budaya Organisasi.....                            | 28 |
| 3.4   | Uji Validitas dan Reabilitas Data.....            | 28 |
| 3.4.1 | Uji Validitas.....                                | 28 |
| 3.4.2 | Uji Reabilitas.....                               | 29 |
| 3.5   | Teknik Analisis Data.....                         | 30 |
| 3.6   | Uji Asumsi Klasik.....                            | 31 |
| 3.5.1 | Uji Normalitas.....                               | 31 |
| 3.5.2 | Uji Multikolinearitas.....                        | 31 |

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| 3.5.3 | Uji Heteroskeditas.....    | 31 |
| 3.7   | Pengujian Hipotesis.....   | 32 |
| 3.6.1 | Uji t.....                 | 32 |
| 3.6.2 | Uji F.....                 | 33 |
| 3.6.3 | Koefisien Determinasi..... | 34 |

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Analisis Profil Responden.....                      | 36 |
| 4.1.1 | Jenis Kelamin Responden.....                        | 36 |
| 4.1.2 | Usia Responden.....                                 | 37 |
| 4.1.3 | Pendidikan Responden.....                           | 39 |
| 4.1.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja..... | 39 |
| 4.2   | Deskriptif terhadap Variabel Penelitian.....        | 40 |
| 4.3   | Uji Validitas dan Reabilitas.....                   | 43 |
| 4.3.1 | Uji Validitas.....                                  | 43 |
| 4.3.2 | Uji Reabilitas.....                                 | 46 |
| 4.4   | Uji Asumsi Klasik.....                              | 47 |
| 4.4.1 | Uji Normalitas.....                                 | 47 |
| 4.4.2 | Uji Multikolinieritas.....                          | 48 |
| 4.4.3 | Uji Heteroskedastisitas.....                        | 50 |
| 4.5   | Analisis Regresi Linear.....                        | 51 |
| 4.5.1 | Uji t.....  | 52 |
| 4.5.2 | Uji F.....  | 52 |

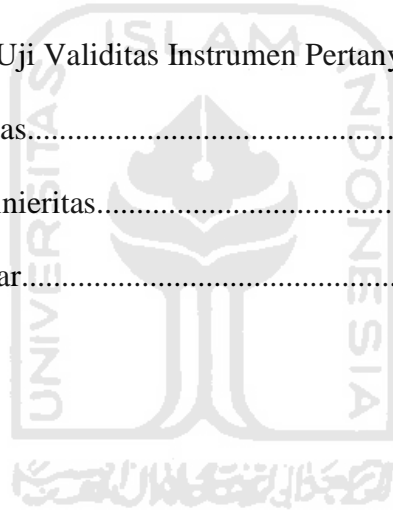
|                                |   |    |
|--------------------------------|---|----|
| 4.5.3                          | Koefisien Determinasi.....  | 53 |
| 4.6                            | Pembahasan Hasil Penelitian.....  | 53 |
| 4.6.1                          | Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kepuasan<br>Kerja.....  | 53 |
| 4.6.2                          | Pengaruh Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....  | 54 |
| 4.6.3                          | Pengaruh Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating<br>Terhadap Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem<br><i>Reward</i> dengan Kepuasan Kerja..... | 54 |
| <br><b>BAB V PENUTUP</b>       |   |    |
| 5.1                            | Kesimpulan.....   | 56 |
| 5.2                            | Implikasi Hasil Penelitian.....   | 57 |
| 5.3                            | Keterbatasan dan Penelitian.....  | 59 |
| 5.4                            | Saran.....  | 60 |
| <br><b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> |   |    |
|                                |   | 62 |
| <br><b>LAMPIRAN.....</b>       |   |    |
|                                |   | 66 |





## DAFTAR TABEL

|      |   |    |
|------|---|----|
| 4.1  | Hasil Penyebaran Kuisisioner.....                       | 36 |
| 4.2  | Jenis Kelamin Responden.....                            | 36 |
| 4.3  | Usia Responden.....                                     | 37 |
| 4.4  | Pendidikan Terakhir.....                                | 39 |
| 4.5  | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....     | 40 |
| 4.6  | Deskriptif Variabel Penelitian.....                     | 41 |
| 4.7  | Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan..... | 43 |
| 4.8  | Hasil Uji Reliabilitas.....                             | 46 |
| 4.9  | Hasil Uji Multikolinieritas.....                        | 49 |
| 4.10 | Hasil Regresi Linear.....                               | 51 |



## DAFTAR GAMBAR

|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 2.1 | Formulasi Hipotesis..... | 23 |
| 4.1 | Uji Normalitas.....      | 48 |
| 4.2 | Uji Heteroskeditas.....  | 50 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Lampiran 1 | Kuisisioner.....                        | 66 |
| Lampiran 2 | Data Responden.....                     | 72 |
| Lampiran 3 | Deskriptif Responden.....               | 76 |
| Lampiran 4 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas..... | 77 |
| Lampiran 5 | Hasil Analisis Regresi.....             | 85 |

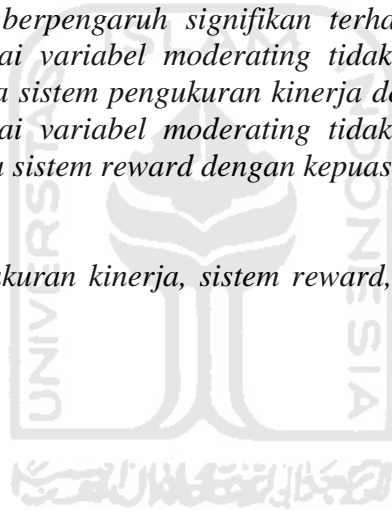


## ABSTRAK

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variable moderating. Penelitian ini mengambil 69 sampel para karyawan dan manager yang bekerja pada perusahaan jasa maupun manufaktur yang berada di Yogyakarta dan sekitarnya. Sampel responden diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Metode statistik untuk menguji hipotesis adalah regresi linear berganda.*

*Dari seluruh kuisioner yang tersebar sejumlah 100, yang dapat diolah yaitu sebanyak 69 sampel. Pengujian dilakukan menggunakan program SPSS for windows versi 17. Hasil hipotesis yang didapat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) budaya organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja, 4) budaya organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara sistem reward dengan kepuasan kerja.*

**Kata kunci:** *sistem pengukuran kinerja, sistem reward, kepuasan kerja, budaya organisasi*



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam lingkungan persaingan usaha yang semakin tajam dan bersifat global, perusahaan tentunya juga akan semakin menghadapi banyak tantangan, salah satunya adalah tantangan perusahaan dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Perusahaan-perusahaan pun kemudian berusaha melakukan perbaikan terus menerus dengan menggunakan berbagai cara salah satunya dengan sistem pengukuran kinerja.

Kinerja organisasi perusahaan sebagian besar dipengaruhi kinerja para karyawan, terutama para manajer. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis kepada para manajer.

Pada umumnya pengukuran kinerja perusahaan hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan, hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996) dalam Rahman, dkk (2007). Sebagai contoh pengukuran kinerja non keuangan adalah survey kepuasan pelanggan, pengukuran *market share*, tingkat kehilangan persediaan dan survey kepuasan karyawan.

Kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kinerja individu sendiri sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kepuasan kerja itu sendiri dipengaruhi oleh perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kemudian, perasaan tersebut akan menghasilkan suatu penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya tersebut mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan pengukuran kinerja.

Sementara itu, jika kemampuan karyawan telah dikembangkan sedemikian rupa dan telah dievaluasi dan ternyata mereka memenuhi bahkan melampaui tuntutan pekerjaan maka tepatlah kalau mereka diberi penghargaan secara memadai atas kinerja dan karya yang telah mereka berikan terhadap perusahaan. Sistem penghargaan merupakan kunci penting dari lingkungan kerja. Sistem penghargaan atau reward juga menentukan sejauh mana individu dalam perusahaan akan dapat memuaskan kebutuhan personal mereka hingga pada gilirannya menentukan hubungan individu dengan organisasi.

Para karyawan sendiri menginginkan sebuah *reward* dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan penghargaan mereka. Penghargaan yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penghargaan komunitas, yang nantinya akan

menghasilkan suatu kepuasan. Dalam hal ini, yang lebih diutamakan dalam sebuah reward adalah seberapa besar tingkat keadilan yang diberikan perusahaan kepada para pegawai atas prestasi yang telah diraih.

Seperti yang kita ketahui, kepuasan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam membangun kinerja perusahaan yang lebih baik. Tidak sedikit perusahaan kelas dunia menaruh perhatian yang sangat besar untuk mengelola kepuasan para karyawannya. Di tanah air sendiri saat ini juga sudah semakin banyak perusahaan yang melakukan sejumlah inisiatif untuk memuaskan para pegawai terbaik mereka agar tetap betah bertahan dan senang dalam bekerja.

Salah satu inisiatif tersebut misalnya adalah dengan melakukan survei kepuasan karyawan secara reguler. Melalui survey tersebut diharapkan pihak perusahaan dapat memperoleh informasi yang berharga dalam merancang program kepuasan yang tepat sasaran. Selain itu, jika seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga hal tersebut akan menguntungkan bagi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan variabel pemoderasi dengan alasan bahwa variable pemoderasi adalah suatu variabel independen lainnya yang dimasukkan kedalam model karena mempunyai efek kontingensi dari hubungan variabel independen dan variable dependen sebelumnya. Dengan kata lain, variabel pemoderasi diidentifikasi dari penelitian sebelumnya mempunyai simpulan hubungan kausal yang hasilnya konflik, baik konflik signifikasinya maupun konflik arahnya. Jika hal ini terjadi, mungkin dikarenakan ada variabel lain yang memoderasi hubungan kausal. Suatu interaksi negatif terjadi jika hubungan antara

variabel independen terhadap variabel dependen lebih negatif untuk nilai variabel pemoderasi yang lebih tinggi (Jogiyanto, 2004: 142-145) dalam Mardiyah dan Listianingsih, (2005) dan dalam penelitian ini, yang menjadi variabel moderasi adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini diberi judul ***Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Sebagai Variabel Moderating***

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- a) apakah pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
- b) apakah sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?



- c) apakah budaya organisasi sebagai variabel moderating akan berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja
- d) apakah budaya organisasi sebagai variabel moderating akan berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem *reward* dengan kepuasan kerja karyawan

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a) untuk menguji apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b) untuk menguji apakah sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c) untuk menguji apakah budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja karyawan
- d) untuk menguji apakah budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem *reward* dengan kepuasan kerja karyawan

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Pendidikan Akuntansi**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya dan menambah kepustakaan di bidang akuntansi manajemen. Dan tentunya dapat memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi.

##### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada perusahaan mengenai pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap kepuasan kerja bagi karyawannya.

##### **3. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan proposal ini, akan diberikan pembahasan yang terdiri dari tiga pembahasan:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan mencakup latar belakang, identifikasi, pembatasan, dan perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini menguraikan teori-teori yang dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian dan teori-teori tersebut tercakup dalam tinjauan pustaka serta dikaitkan dengan masalah yang akan diteliti, yaitu pengertian pengukuran kinerja, sistem reward, kepuasan pegawai dan penelitian sebelumnya, serta kerangka penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, operasional variabel, teknik pengumpulan data, dan metode analisa data yang digunakan dalam penyusunan proposal.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang pengujian hipotesis atas hipotesis yang telah dibuat dan dilakukan pengujian terhadapnya, serta

pembahasan dan hasil analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

## **BAB V            PENUTUP**

Dalam bab ini membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya, keterbatasan penelitian, saran yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya, serta implikasi penelitian



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja organisasi perusahaan sebagian besar dipengaruhi kinerja para karyawan, terutama para manajer. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis kepada para manajer.

Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Milgroud & Robberts (1990) dalam Sari (2006) mendiskusikan tentang bagaimana perusahaan membuat revisi-revisi yang selaras dengan teknologi produksi, praktik-praktik organisasional serta kebijakan-kebijakan manajemen tenaga kerja mereka yang mengubah pengendalian produksi personalia lini perusahaan.

Menurut Kim dan Larry (1998) dalam Rahman, dkk (2007) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi, dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja manajemen puncak memilih

serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Jika factor-faktor ini diperbaiki, maka perusahaan telah menerapkan strateginya.

Pada dasarnya pengukuran kinerja sendiri merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001) dalam Wijaya (2010). Pengukuran kinerja dapat dibedakan menjadi 2 yaitu :

1. Pengukuran Kinerja Intern

Merupakan penilaian atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian dari pencapaian tujuan perusahaan baik dibidang keuangan atau secara keseluruhan. Pengukuran ini dilakukan dengan maksud memberikan petunjuk pembuatan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen.

2. Pengukuran Kinerja Ektern

Merupakan pengukuran atas prestasi yang dicapai oleh suatu satuan perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat hasil pelaksanaan kegiatannya. Pengukuran/penilaian ini dilakukan dengan maksud sebagai dasar penentu kebijakan penanaman

modalnya sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas

Menurut Hansen dan Mowen (1995) membedakan sistem pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis (Mulyadi dan Johnny, 1999).

Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan menurut Halim dan Tjahjono (2009):

- 1) Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan, menyediakan kriteria seleksi, dan evaluasi program pelatihan karyawan

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi *reward*.

Pentingnya manfaat dari sistem pengukuran kinerja bagi perusahaan menarik perhatian para peneliti. Penelitian sebelumnya memfokuskan pada hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan hasil dari organisasi seperti kinerja organisasional dan laba atas harga saham (Chenhall, 2003; Ittner *et al*, 2003) dalam Rahman, dkk (2007). Penelitian lain yang dilakukan oleh Henry (2006) dalam Rahman, dkk (2007) tentang pengaruh budaya organisatoris atau budaya perusahaan terhadap dua atribut dari sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system* atau PMS), yaitu keragaman pengukuran dari penggunaan sistem pengukuran tersebut.

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Sehingga apabila sasaran organisasi berhasil maka akan menghasilkan suatu kepuasan tersendiri bagi para personel yang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan itu sendiri.



## 2.2 Sistem Reward

Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

Sistem reward atau penghargaan organisasional berisi jenis-jenis penghargaan yang ditawarkan dan dibagi-bagikan kepada karyawan. (Byars dan Rue, 1997). Jenis-jenis penghargaan tersebut meliputi intrinstik dan ekstrinstik yang diterima sebagai hasil menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 1. Sistem Penghargaan Intinstik

Schuster (1985) berpendapat bahwa sistem penghargaan intrinstik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebagai contoh, penghargaan intrinstik dapat berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa mengontrol, rasa berpartisipasi dan sebagainya.

### 2. Sistem Penghargaan Ekstrinsik

Baik Schuter (1985) maupun Byars dan Rue (1997), sepakat bahwa penghargaan ektrinsik adalah kompensasi yang secara langsung dikontrol dan disampaikan oleh

organisasi (pihak ketiga) dan bersifat lebih kasat mata. Sistem penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diberikan oleh organisasi sebagai usahanya untuk menanggapi baik secara kualitas maupun kuantitas kinerja karyawannya.

Siswanto (1989) dalam Halim dan Tjahjono (2009) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi, 1998).

*Reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005).

Dengan demikian kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Hansen dan Mowen (2000) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja terbaiknya bagi perusahaan.

### **2.3 Kepuasan Kerja Karyawan**

Pengukuran kinerja organisasi tidak terlepas dari kondisi kepuasan kerja para pegawai, karena pegawai merupakan salah satu asset organisasi yang sangat penting. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya sebagaimana dikemukakan oleh Mc.Nisse-Smith (1996), Kikman, et.al (2001) dalam Yuwono dan Khajar (2005). Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berbeda dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya dimasa mendatang

Menurut Strauss dan Sayles (1980) dalam Hani Handoko (2001), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek (Luthans 1998) dalam Yuwono dan Khajar (2005):

1. Kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja
3. Kepuasan kerja terakait dengan sikap lainnya dan yang dimiliki oleh setiap pekerja.

Smith et.al. (1996) dalam (Engko, 2006) mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang meliputi dimensi kepuasan terhadap: menarik tidaknya jenis pekerjaan yang

dilakukan oleh pekerja, jumlah kompensasi yang diterima pekerja, kesempatan untuk promosi jabatan, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, serta dukungan rekan sekerja.

Dalam model Lawler dan Porter dalam Yuwono (2000) kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang berasal dan sesuai tidaknya dengan imbalan yang diterima lebih rendah dari harapan yang diharapkan. Dari penjelasan tentang kepuasan ini, terdapat dua hal yang penting yang berasal dari pemikiran yang tradisional tentang kepuasan yaitu:

1. Kepuasan hanya ditentukan oleh imbalan nyata yang diterima oleh seseorang, dan perasaan seseorang terhadap imbalan yang seharusnya diberikan oleh organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kerja yang telah dia tunjukan.
2. Kepuasan lebih banyak tergantung pada pelaksanaan kerja dan pada sebaliknya, yaitu pelaksanaan kerja tergantung pada kepuasan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (1997) dalam (Soedjono, 2005) terdiri dari atas lima indikator, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
2. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustasi dan perasaan gagal
3. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat
4. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi

memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin

5. Kepenyeliaan (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

#### **2.4 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Menurut Greenberg dan Barron (2000) dalam Suharto dan Cahyono (2005), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai dan penghargaan-penghargaan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang

tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Secara umum ada dua tipe asumsi dasar yang sering dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu keyakinan (*beliefs*) dan tata nilai (*values*). Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktifitasnya. Biasanya asumsi dasar ini diperoleh melalui pengalaman pribadi seseorang yang dipertajam melalui pengalaman lanjutan yang sama. Sementara itu tata nilai (*value*) adalah asumsi dasar tentang sesuatu yang dianggap ideal yang patut untuk dicari dan dipertahankan. Seperti halnya keyakinan, *value* biasanya diperoleh dari pengalaman pribadi atau melalui orang lain yang berpengaruh terhadap dirinya. (Ahmad Sobirin, 2007).

Menurut Robbins (1998; 248) dalam Soedjono (2005) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) dalam Soedjono (2005) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya



yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

1. Soedjono (2005) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. Peneliti ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.
2. Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005) meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward dan profit

center terhadap hubungan antara total quality management dengan kinerja manajerial, dengan menggunakan random sampling diperoleh hasil: 1) sistem pengukuran kinerja dan total quality management manajemen memiliki efek interaktif terhadap kinerja manajemen, 2) sistem imbalan dan *total quality management* memiliki efek interaktif terhadap kinerja manajemen, 3) pusat laba dan *total quality management* tidak memiliki efek interaktif terhadap kinerja manajemen, keempat, data uji normal yang *p-p plot and non response bias using t-test* menunjukkan hasil yang signifikan.

3. Syaiful Rahman, Nasir dan Handayani (2007) meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial dengan melakukan pendekatan partial least square. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa dari 6 hipotesis, hanya 2 hipotesis yang dapat diterima. Hipotesis yang diterima yaitu: 1) sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, 2) pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

4. Lili dan Sabeni (2007) meneliti tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional dengan budaya nasional sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan teknik random sampling dalam pengumpulan data. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *standard operating procedures (SOP) level*, *budget participation (BP)*, *reliance on accounting performance measures (RAPM)* dan *manager dysfunctional behavior-gaming*, hubungan partisipasi anggaran dengan tingkat manager terhadap perilaku dysfunctional-manipulasi informasi.
5. Yuwono dan Khajar (2005) meneliti tentang analisis beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai kejaksaan tinggi D.I Yogyakarta. Hasil penelitian dengan metode regresi korelasi berganda menunjukan bahwa faktor pekerjaan itu sendiri dan gaji mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedang faktor promosi, supervisi dan kolega kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Berdasarkan pada tinjauan teoritis di atas, maka dapat dilakukan perumusan untuk mengetahui apakah dengan sistem pengukuran kinerja, sistem reward memiliki pengaruh atau tidak terhadap kepuasan kerja dengan budaya sebagai variabel moderating yang akan dinyatakan dalam rumusan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

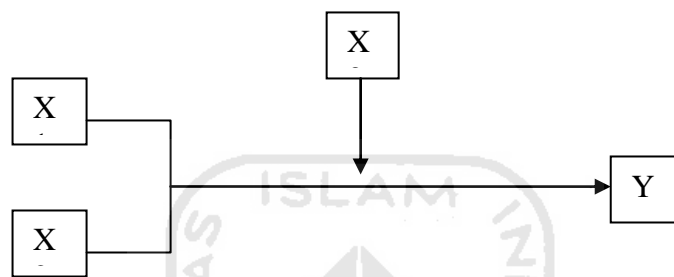
H<sub>2</sub> : sistem reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H<sub>3</sub> : budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja

H<sub>4</sub> : budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem *reward* dengan kepuasan kerja

Berdasarkan formulasi hipotesis di atas, penulis mencoba merumuskan

kerangka pemikiran sebagai berikut :



X1: Sistem Pengukuran Kinerja

X2: Sistem Reward

X3: Budaya Organisasi

Y : Kepuasan Kerja

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

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

Populasi adalah semua obyek semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti (Sutrisno Hadi, 1993) dalam Yuwono dan Khajar (2005). Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti dan sampel merupakan bagian dari populasi. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan sampel para manajer dan karyawan yang bekerja pada perusahaan industri jasa maupun manufaktur di daerah DI.Yogyakarta dan sekitarnya. Pertimbangan dalam memilih kota Yogyakarta dan sekitarnya sebagai objek sampel karena peneliti berdomisilisi di Yogyakarta, sehingga diharapkan akan lebih efisien dan efektif dalam pencarian data. Selain itu, diharapkan pengembalian kuisisioner bisa lebih baik daripada penelitian yang sebelumnya karena penelitian sebelumnya belum pernah mengambil sampel di daerah tersebut.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sample adalah *proposive sampling*, dimana teknik tersebut merupakan teknik pengambilan sample yang didasarkan atas adanya populasi yang tidak homogin berdasarkan ukuran jumlahnya.. Sampel yang diambil yaitu manajer dan karyawan yang berada diposisi manajemen menengah ke atas yang bekerja pada perusahaan jasa maupun

manufaktur dan bersedia mengisi kuisisioner yang telah diberikan. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 kuisisioner.

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

1. PT. Dagadu
2. PT. Kedai Digital
3. Pabrik Cambric Gabungan Koperasi Batik Indonesia
4. CV. Mangroove International
5. CV. Cakrawala Bentang Raya
6. PT. Adira Finance

### **3.2 Jenis data dan Teknik Pengumpulan Data**

Data pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang bersumber dari responden langsung. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan angket atau kuisisioner kepada responden. Kuisisioner tersebut diberikan dengan memberi seperangkat pertanyaan secara tertulis dan diisi oleh para manajer dan karyawan di dalam perusahaan tersebut.

### **3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini. Masing-masing variabel akan diukur dengan menggunakan indikator pertanyaan yang diukur berdasarkan skala likert.



- 1) Variabel Independent : sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*
- 2) Variabel Dependent : kepuasan kerja
- 3) Variabel Moderating : budaya organisasi

### **3.3.1 Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Neely *et al* (1995) dalam Rahman,dkk (2007) melihat sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur tindakan yang dilakukan dan secara spesifik mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai sebagai suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan. Sistem pengukuran kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah seberapa baikkah sistem yang telah ditetapkan mengenai kualitas dan aktifitas operasi dalam perusahaan tersebut dan seberapa puaskah para manajer dan karyawan dengan sistem tersebut.

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen Halim dan Tjahjono (2009) yang terdiri dari 8 item pertanyaan. Pengukuran variabel menggunakan skala likert dari skor/skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan angka 5 ( sangat setuju). Skala 1 untuk menunjukkan pengaruh tingkat pengukuran

kinerja rendah dan skala 5 untuk menunjukkan pengaruh pengukuran kinerja yang tinggi.

### **3.3.2 Sistem *Reward***

Sistem reward merupakan semua bentuk return baik secara financial ataupun non financial yang diterima karyawan karena jasa yang telah disumbangkan ke perusahaan yaitu berupa gaji, tunjangan, asuransi, peluang kenaikan pangkat, tantangan tugas dan pengakuan.

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument Byars dan Rue (1997), Schuter (1985) yang terdiri dari 12 item pertanyaan. Pengukuran variabel menggunakan skala likert yaitu skala 1 untuk menunjukkan pengaruh sistem *reward* rendah dan skala 5 untuk menunjukkan pengaruh sistem *reward* tinggi.

### **3.3.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai bentuk kepuasan individu akan pekerjaannya serta bentuk kesukaan akan bekerja dalam suatu organisasi (Chong *et al.*, 2001). Dalam hal ini, kepuasan kerja ditujukan kepada sikap para manajer dan karyawan perusahaan terhadap sistem yang telah diberlakukan mengenai

seberapa suka atau tidaknya dengan sistem tersebut. Selain itu, kepuasan kerja manajer maupun karyawan dapat timbul karena peningkatan kerja yang mereka rasakan sebagai hasil dari proses pembelajaran dalam lingkungan mereka.

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen Luthans (1998) yang terdiri dari 12 item pertanyaan. Pengukuran variabel menggunakan skala likert, yaitu skala 1 untuk menunjukkan tingkat kepuasan kerja rendah dan skala 5 untuk menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi

#### **3.3.4 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 1998). Budaya organisasi yang ada dalam penelitian ini yaitu melihat apakah terjadi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja yang meliputi inovasi, keberanian dalam mengambil resiko, *team work* dan perhatian dari manajemen.

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument Robbins (1998) yang terdiri dari 13 item pertanyaan. Pengukuran variabel menggunakan skala likert yaitu skala 1 untuk menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi sebagai variable moderating rendah dan skala 5 untuk menunjukkan pengaruh budaya organisasi tinggi

### 3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terhadap kualitas data untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan, yakni uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

#### 3.4.1 Uji Validitas

Uji Validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur (Supardi, 2005). Variabel yang diukur dengan menggunakan kuisioner perlu diuji validitasnya untuk memastikan variable tersebut diukur dan telah menggunakan ukuran yang tepat. Validitas sangat berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk mencapai tujuannya. Menurut Suharsimin (1998) berpendapat bahwa sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pada Uji validitas, menunjukkan seluruh butir pertanyaan adalah valid dengan

koefisien validitas diatas nilai r-tabel 5% dengan tingkat signifikansi  $<5\%$  ( $p < 0,05$ ).

### **3.4.2 Uji Reabilitas**

Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Setelah data dikumpulkan, penilaian struktur-strukturnya menggunakan Cronbach's Alpha dari masing-masing item dalam suatu variabel. Instrument yang dipakai dalam variabel dikatakan handal (reliable) apabila memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,70. Nilai Cronbach's Alpha semakin mendekati angka 1 mengindikasikan bahwa instrumen semakin tinggi reliabilitasnya. Nilai Cronbach's Alpha antara 0,80 s.d 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai Cronbach's Alpha antara 0,60 s.d 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai Cronbach's Alpha kurang dari 0,60 dikategorikan reliabilitas kurang baik (Sekaran, 1992).

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian yang penting dalam suatu penelitian, karena analisis data merupakan suatu usaha untuk menemukan jawaban atas suatu permasalahan yang terjadi.

Untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel independent terhadap variabel dependent dalam penelitian ini, maka model analisis yang digunakan adalah model regresi linear berganda.

Adapun persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4[X_1 - X_3] + b_5[X_2 - X_3]$$

Dimana:

Y = kepuasan

a = konstanta regresi

b = koefisien variabel bebas

X<sub>1</sub> = sistem pengukuran kerja

X<sub>2</sub> = sistem reward

X<sub>3</sub> = budaya organisasi

[X<sub>1</sub>-X<sub>3</sub>] = nilai absolute perbedaan antara sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi

[X<sub>2</sub>-X<sub>3</sub>] = nilai absolute perbedaan antara sistem *reward* dan budaya organisasi



### **3.6 Uji Asumsi Klasik**

Dalam permasalahan regresi, adanya uji asumsi klasik diperlukan karena dapat mempengaruhi bisa tidaknya kesimpulan suatu analisis.

#### **3.6.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam regresi, apabila jumlah sampel diperbesar, penyimpangan asumsi normalitas ini semakin kecil pengaruhnya. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas digunakan diagram Plot Normal P-P. Jika titik-titik yang terbentuk menyebar di sekitar garis diagonal, maka data telah berdistribusi normal.

#### **3.6.2 Uji Multikolinearitas**

Menurut Singgih (2000) dalam Febri Hendri (2008), multikolinearitas adalah menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas yaitu dengan pengukuran terhadap Varian Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

### 3.6.3 Uji Heteroskeditas

Heteroskeditas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut Heteroskeditas. ( Singgih, 2000 ) dalam Febri Hendri (2008).

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut digunakan alat uji :

#### 3.7.1 Uji t

Uji-t digunakan untuk mengetahui signifikansi seluruh koefisien regresi linear berganda dengan langkah sebagai berikut :

- $H_0: b_1 = 0$
- $H_a: b_1 > 0$
- Nilai t tabel ;  $t_{\alpha} ; n-k$

dimana :

$\alpha$ : derajat signifikansi

n: jumlah sampel

k: banyaknya parameter/koefisien regresi plus konstanta



Kriteria pengujian :

- Apabila nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel, maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.
- Apabila nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

### 3.7.2 Uji F

Pengujian signifikansi secara simultan atau uji F digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

- $H_0 : b_1 = b_2$
- $H_a : b_1 \neq b_2$
- Nilai F tabel

F tabel ;  $F_{\alpha ; k-1 ; n-k}$

dimana :

$\alpha$  : derajat signifikansi

$n$  : jumlah observasi

$k$  : parameter/koefisiensi regresi plus konstanta

- Nilai F hitung :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / (K-1)}{(1 - R^2) / N - K}$$

dimana:

$R^2$ : koefisien determinasi

N : jumlah sampel ( observasi )

K : banyaknya parameter/koefisien plus konstanta

Kriteria pengujian :

- Apabila nilai F hitung  $<$  F tabel, maka  $H_0$  diterima, artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama tidak signifikan pada taraf signifikan (5%).
- Apabila nilai F hitung  $>$  F tabel, maka  $H_0$  ditolak, artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama signifikan pada taraf signifikan (5%)

### 3.7.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui sampai seberapa besar kemampuan variabel bebas menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) (Gujarati, 1995) dalam jurnal Yuwono dan Khajar (2005).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mempresentasikan berbagai hal yang berhubungan dengan seluruh hasil pengolahan data, interpretasi, analisis dan pembahasan penelitian. Analisis data bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada perusahaan bergerak dibidang jasa dan manufaktur di DI. Yogyakarta. Berikut ini akan dijelaskan deskripsi penelitian serta beberapa karakteristik responden, kemudian urutan-urutan penyajian analisis data yang telah dilakukan. Setelah itu dibahas berbagai analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis tersebut terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda.

Penelitian dilakukan pada seluruh manajer perusahaan jasa di wilayah Yogyakarta, dengan mengirim sebanyak 100 kuesioner. Dari total kuesioner yang disebar, diperoleh kuesioner yang diisi secara lengkap dan dapat diolah sebanyak 69 eksemplar. Hasil perolehan kuesioner dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1. berikut:

**Tabel 4.1**

**Hasil Penyebaran Kuesioner**

| Keterangan                                  | Jumlah |
|---|--------|
| Jumlah kuesioner yang disebar               | 100    |
| Jumlah kuesioner yang tidak kembali         | (24)   |
| Jumlah kuesioner yang datanya tidak lengkap | (7)    |
| Total kuesioner yang diolah                 | 69     |

Sumber : Data primer diolah, 2012

**4.1 Analisis Profil Responden**

Dalam analisis ini menjelaskan tentang karakteristik responden. Karakteristik responden yang dianalisa dalam penelitian ini profil karyawan pada perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja di perusahaan. Karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**4.1.1 Jenis Kelamin Responden**

Hasil deskriptif jenis kelamin responden dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

**Tabel 4.2.**

**Jenis Kelamin Responden**

|           | Jumlah orang | Persentase |
|-----------|--------------|------------|
| Laki-laki | 35           | 50.7%      |

**Tabel 4.2 Lanjutan**

|           |    |        |
|-----------|----|--------|
| Perempuan | 34 | 49.3%  |
| Total     | 69 | 100.0% |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta cukup seimbang yaitu laki-laki yaitu sebesar 50,7% dan perempuan sebesar 49,3%. Hal ini disebabkan karena adanya kesetaraan gender, sehingga memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan pria maupun wanita dalam mengembangkan karirnya, tanpa terbatas oleh sifat gender yang ada.

#### **4.1.2 Usia Responden**

Usia responden berhubungan dengan pengalaman seorang manajer, dalam menjalankan tugasnya terhadap berkaitan dengan kinerja manajerial. Hasil deskriptif umur karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3**

#### **Usia Responden**

| Usia responden | Jumlah orang | Persentase |
|----------------|--------------|------------|
| 17 - 22 th     | 9            | 13.0%      |
| 23 - 28 th     | 21           | 30.4%      |
| 29 - 34 th     | 26           | 37.7%      |

**Tabel 4.3 Lanjutan**

|            |    |        |
|------------|----|--------|
| 35 - 40 th | 9  | 13.0%  |
| 41 - 46 th | 3  | 4.3%   |
| 47 – 52 th | 0  | 0%     |
| > 52 th    | 1  | 1.4%   |
| Total      | 69 | 100.0% |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan dan manajer pada perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta berusia antara 29 - 34 tahun yaitu sebesar 37,7%. Sedangkan karyawan dan manajer yang berusia antara 23 – 28 tahun sebesar 30,4%, berusia antara 25 – 30 tahun sebesar 9,4%, berusia antara 35 – 40 tahun sebesar 13%, berusia antara 17 – 22 tahun sebesar 13%, berusia antara 41 – 46 tahun sebesar 4,3% dan berusia lebih dari 52 tahun sebesar 1,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dan manajer telah memiliki pengalaman kerja yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Popenoe (1977) yang menyatakan bahwa salah satu konsekuensi penting dari komposisi umur adalah berhubungan dengan produktivitas, kemampuan yang memproduksi barang dan jasa, sehingga pekerja industri yang terlalu muda atau terlalu tua secara ekonomi tidak produktif.

#### 4.1.3 Pendidikan Terakhir

Hasil deskriptif pendidikan terakhir pada karyawan perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta dapat ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**

#### **Pendidikan Terakhir**

| Pendidikan Terakhir | Jumlah orang | Persentase |
|---------------------|--------------|------------|
| D3                  | 10           | 14.5%      |
| S1                  | 44           | 63.8%      |
| S2                  | 13           | 18.8%      |
| Lainnya             | 2            | 2.9%       |
| Total               | 69           | 100.0      |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, karyawan perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta mayoritas berpendidikan terakhir S1 yaitu sebesar 63,8%. Sedangkan yang berpendidikan terakhir S2 sebesar 18,8%, berpendidikan D3 sebesar 14,5% dan lainnya sebesar 2,9%.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

*Hasil analisis data tentang lama bekerja dip perusahaan diperoleh nilai sebaran data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut:*

**Tabel 4.5**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Lama bekerja di perusahaan | Jumlah orang | Persentase |
|----------------------------|--------------|------------|
| 0 - 5 th                   | 41           | 59.4       |
| 6 - 10 th                  | 17           | 24.6       |
| 11 - 15 th                 | 8            | 11.6       |
| 16 - 20 th                 | 3            | 4.3        |
| > 20 th                    | 0            | 0%         |
| Total                      | 69           | 100.0      |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa masa kerja manajer dan karyawan mayoritas antara 0 – 5 tahun sebesar 59,4% atau sebanyak 41 orang, sedangkan distribusi masa kerja yang lain yaitu antara 6 - 10 tahun sebesar 24,6% atau sebanyak 17 orang, masa kerja antara 11 – 15 tahun sebesar 11,6% atau sebanyak 8 orang dan masa kerja antara 16 – 20 tahun sebesar 4,3% atau sebanyak 3 orang.

#### **4.2 Deskriptif terhadap Variabel Penelitian**

Analisis ini menjelaskan tentang persepsi manajer dan karyawan terhadap variabel penelitian ini yaitu sistem pengukuran kinerja, sistem reward, kepuasan



kerja dan budaya organisasi. Analisis ini didasarkan pada analisis deskriptif yaitu menjelaskan tentang nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Deskriptif Variabel Penelitian**

|                           | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Kepuasan Kerja            | 69 | 2.67    | 5.00    | 3.5848 | .49048         |
| Sistem Pengukuran Kinerja | 69 | 2.25    | 5.00    | 3.5339 | .56151         |
| Sistem Reward             | 69 | 2.17    | 4.17    | 3.3359 | .51943         |
| Budaya Organisasi         | 69 | 2.38    | 4.69    | 3.6741 | .43566         |
| Valid N (listwise)        | 69 |         |         |        |                |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas, untuk pengukuran instrumen kepuasan kerja dengan kisaran teoritis antara 1 - 5 dan kisaran sesungguhnya adalah sebesar 2,67 - 5 dengan rata-rata 3,5848 dan standar deviasi sebesar 0,49048. Hal ini berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai tengah (3), ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja manajer dan karyawan cukup tinggi, sehingga karyawan merasa senang dengan pekerjaan saat ini, merasa puas dengan hasil pekerjaannya karena pekerjaannya

cukup menarik dan menantang sehingga tidak pernah mengalami frustrasi dalam bekerja.

Berdasarkan penilaian terhadap sistem pengukuran kinerja dengan kisaran teoritis antara 1 - 5 dan kisaran sesungguhnya adalah sebesar 2,25 – 5 dengan rata-rata 3,5339 dan standar deviasi sebesar 0,56151. Hal ini berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai tengah (3), ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja di perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta sudah cukup baik, sehingga sistem penilaian kinerja sudah sesuai dengan kriteria pekerjaan, pengharapan pekerjaan, adanya standarisasi, handal, dan adanya komunikasi yang terbuka antara manajemen dengan karyawan.

Hasil deskriptif, untuk sistem penghargaan dengan kisaran teoritis antara 1 - 5 dan kisaran sesungguhnya adalah sebesar 2,17 – 4,17 dengan rata-rata 3,3359 dan standar deviasi sebesar 0,51943. Hal ini berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai tengah (3), ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang ada di perusahaan cukup baik, sehingga bonus, uang lembur, tunjangan hari tua, gaji dan fasilitas diberikan perusahaan secara adil dan sesuai dengan kinerjanya.

Berdasarkan deskriptif terhadap budaya organisasi dengan kisaran teoritis antara 1 - 5 dan kisaran sesungguhnya adalah sebesar 2,38 – 4,69 dengan rata-rata 3,6741 dan standar deviasi sebesar 0,43566. Hal ini berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai tengah (3), ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di lingkungan perusahaan sudah cukup baik, sehingga seperti kebebasan dalam memberikan ide, adanya dorongan untuk bekerja profesional, memegang teguh visi dan misi perusahaan, adanya aturan perusahaan yang jelas, adanya peluang

bagi karyawan dalam berinovasi, terbentuk kinerja tim, adanya motivasi kerja dari perusahaan dan terjalin hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

### 4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan analisis korelasi product moment.

Syarat item dinyatakan valid jika p-value lebih kecil dari 0,05 (Santoso, 2002).

Hasil pengujian selengkapnya dapat ditunjukkan pada Tabel 4.7

**Tabel 4.7**

***Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan***

| Variabel       | Item | Korelasi | p-value | Keterangan |
|----------------|------|----------|---------|------------|
| Kepuasan Kerja | KK1  | 0.661    | 0.000   | Valid      |
|                | KK2  | 0.664    | 0.000   | Valid      |
|                | KK3  | 0.665    | 0.000   | Valid      |
|                | KK4  | 0.729    | 0.000   | Valid      |
|                | KK5  | 0.525    | 0.000   | Valid      |
|                | KK6  | 0.701    | 0.000   | Valid      |
|                | KK7  | 0.741    | 0.000   | Valid      |
|                | KK8  | 0.718    | 0.000   | Valid      |
|                | KK9  | 0.817    | 0.000   | Valid      |

|  |      |       |       |       |
|--|------|-------|-------|-------|
|  | KK10 | 0.697 | 0.000 | Valid |
|  | KK11 | 0.783 | 0.000 | Valid |
|  | KK12 | 0.603 | 0.000 | Valid |

**Tabel 4.7 Lanjutan**

|                           |      |       |       |       |
|---------------------------|------|-------|-------|-------|
| Sistem Pengukuran Kinerja | SPK1 | 0.557 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK2 | 0.832 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK3 | 0.862 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK4 | 0.860 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK5 | 0.801 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK6 | 0.819 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK7 | 0.645 | 0.000 | Valid |
|                           | SPK8 | 0.796 | 0.000 | Valid |
| Sistem Reward             | SR1  | 0.649 | 0.000 | Valid |
|                           | SR2  | 0.797 | 0.000 | Valid |
|                           | SR3  | 0.803 | 0.000 | Valid |
|                           | SR4  | 0.779 | 0.000 | Valid |
|                           | SR5  | 0.752 | 0.000 | Valid |
|                           | SR6  | 0.631 | 0.000 | Valid |
|                           | SR7  | 0.814 | 0.000 | Valid |
|                           | SR8  | 0.776 | 0.000 | Valid |

|  |      |       |       |       |
|--|------|-------|-------|-------|
|  | SR9  | 0.616 | 0.000 | Valid |
|  | SR10 | 0.561 | 0.000 | Valid |
|  | SR11 | 0.298 | 0.013 | Valid |
|  | SR12 | 0.712 | 0.000 | Valid |

**Tabel 4.7 Lanjutan**

|                   |      |       |       |       |
|-------------------|------|-------|-------|-------|
| Budaya Organisasi | BO1  | 0.527 | 0.000 | Valid |
|                   | BO2  | 0.635 | 0.000 | Valid |
|                   | BO3  | 0.617 | 0.000 | Valid |
|                   | BO4  | 0.439 | 0.000 | Valid |
|                   | BO5  | 0.628 | 0.000 | Valid |
|                   | BO6  | 0.718 | 0.000 | Valid |
|                   | BO7  | 0.661 | 0.000 | Valid |
|                   | BO8  | 0.613 | 0.000 | Valid |
|                   | BO9  | 0.613 | 0.000 | Valid |
|                   | BO10 | 0.787 | 0.000 | Valid |
|                   | BO11 | 0.720 | 0.000 | Valid |
|                   | BO12 | 0.560 | 0.000 | Valid |
|                   | BO13 | 0.747 | 0.000 | Valid |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa bila nilai probabilitas (p-value) lebih kecil dari 0,05 maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas tersebut ternyata seluruh koefisien korelasi memiliki nilai p-value < 0,05. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan terdiri dari 12 butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja, 8 butir pertanyaan untuk sistem penilaian kinerja, 12 butir pertanyaan untuk sistem reward dan 13 butir pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dapat dinyatakan valid. Sehingga seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program *SPSS for 17* memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0,7 (Sekaran, 2000)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**

#### Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Koef.<br>Alpha<br>Cronbach | Nilai<br>Kritis | Keterangan |
|----------|----------------------------|-----------------|------------|
|          |                            |                 |            |

|                          |       |     |          |
|--------------------------|-------|-----|----------|
| Kepuasan Kerja           | 0,897 | 0,7 | Reliabel |
| Sistem penilaian kinerja | 0,905 | 0,7 | Reliabel |
| Sistem Reward            | 0,899 | 0,7 | Reliabel |
| Budaya Organisasi        | 0,872 | 0,7 | Reliabel |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,897 untuk variabel Kepuasan kerja, 0,905 untuk variabel sistem penilaian kinerja, 0,899 untuk variabel sistem reward dan 0,872 untuk budaya organisasi. Variabel ini dapat dinyatakan reliabel karena koefisien alpha lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,7. Dari keempat hasil analisis reliabilitas diatas dapat diartikan bahwa secara menyeluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah dinyatakan reliabel atau andal.

#### **4.4 Uji Asumsi Klasik**

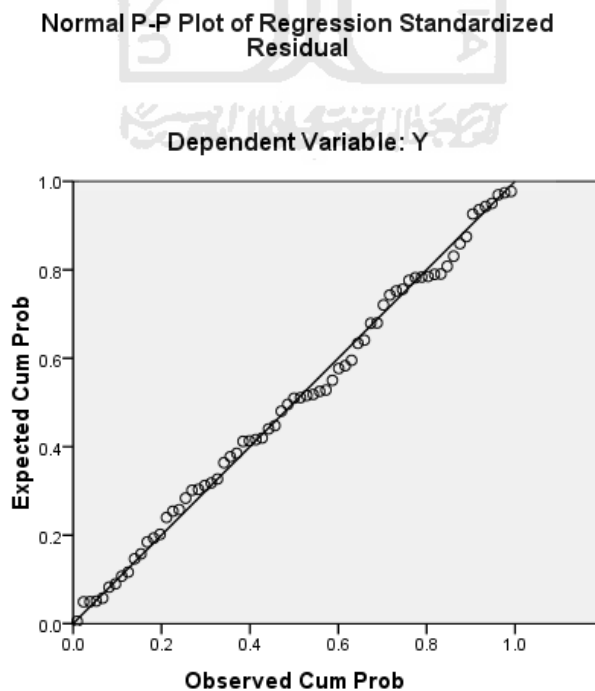
Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier moderasi (Moderating Regression Analysis). Namun demikian sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk melihat validasi atau uji kelayakan dalam model regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik sebenarnya model persamaan regresi yang diajukan adalah sudah memenuhi syarat, dalam arti

eratnya hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya. Tetapi agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik maka harus memenuhi asumsi klasik antara lain uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

#### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel tergantung dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas data digunakan digram Plot Normal P-P. Hasil pengujian normalitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.1. Uji Normalitas



Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar di sekitar garis diagonal. Dengan demikian data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

#### 4.4.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Pengujian ini menggunakan *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinieritas dalam regresi. Uji VIF dilakukan terhadap ketiga variabel bebas, dan iktisar hasil multikolinieritas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**

#### Hasil Uji Multikolinieritas

##### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |    | Collinearity Statistics |       |
|-------|----|-------------------------|-------|
|       |    | Tolerance               | VIF   |
| 1     | X1 | .483                    | 2.069 |

|         |      |       |
|---------|------|-------|
| X2      | .141 | 7.116 |
| X3      | .254 | 3.939 |
| [X1-X3] | .563 | 1.776 |
| [X2-X3] | .253 | 3.957 |

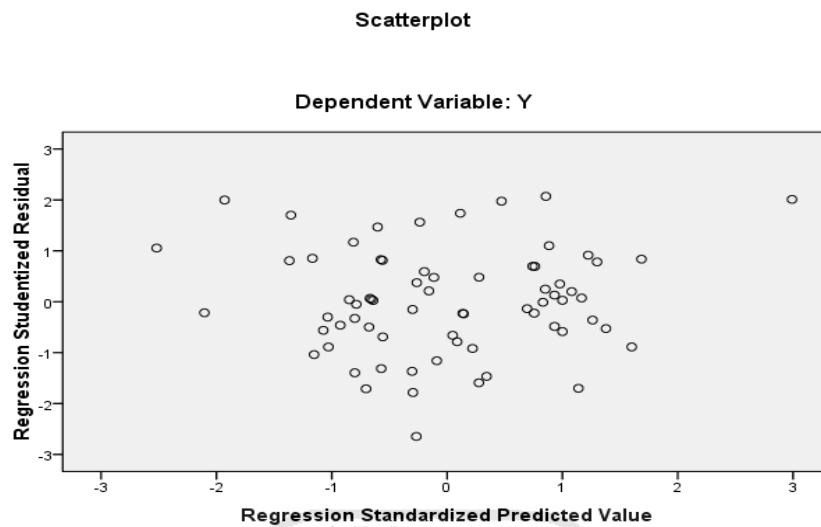
a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil perhitungan analisis korelasi antara variabel independent diatas, ternyata tidak mengandung gejala multikolinieritas karena seluruh variabel bebas yang dijadikan sebagai prediktor dalam penelitian ini memiliki nilai VIF < 10.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi dapat menggunakan gambar/ *chart* model *scatterplot* dengan program SPSS. Model regresi akan heteroskedastik bila data akan berpencah disekitar angka nol (0 pada sumbu y) dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu (Singgih Santoso, 2003:305) Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebaran data residual tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di sekitar nol. Dengan demikian model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.5 Analisis Regresi Linier

Hasil analisis regresi linier berganda dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**

**Hasil Regresi Linier**

| Variabel   | Koef. Regresi | Standar Error | Beta  | t     | sig.  |
|------------|---------------|---------------|-------|-------|-------|
| (Constant) | 0.406         | 0.317         |       | 1.28  | 0.205 |
| X1         | 0.275         | 0.088         | 0.315 | 3.123 | 0.003 |

|             |        |       |       |       |       |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| X2          | 0.599  | 0.177 | 0.635 | 3.393 | 0.001 |
| X3          | 0.015  | 0.157 | 0.013 | 0.095 | 0.925 |
| [X1-X3]     | 0.200  | 0.131 | 0.143 | 1.525 | 0.132 |
| [X2-X3]     | 0.179  | 0.215 | 0.116 | 0.834 | 0.407 |
| F hitung    | 28.050 |       |       |       |       |
| Sig.        | 0,000  |       |       |       |       |
| Adjusted R2 | 0.665  |       |       |       |       |

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disusun persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 0.406 + 0.275X_1 + 0.599X_2 + 0,015X_3 + 0,200X_3 + 0,200[X_1-X_3] + 0,179[X_2-X_3]$$

#### 4.5.1 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independent terhadap variabel dependent. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai sig.t dengan taraf signifikansi 0,05. Jika sig.t < 0,05 maka terbukti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji statistik t menunjukkan bahwa dari 3 variabel yang dimasukkan dalam model regresi, 2 variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yaitu variabel sistem pengukuran kinerja (X1) dan variabel sistem *reward* (X2). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi untuk X1 sebesar 0,003

( $p < 0,05$ ) dan  $X_2$  sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebagai variabel moderating ditemukan tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai signifikan 0,925 ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward*.

#### **4.5.2 Uji F**

Uji F digunakan untuk menguji apakah model penelitian yang digunakan sudah sesuai. Uji ini dilakukan pada analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi moderasi diperoleh F hitung sebesar 28,050 dan sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti model penelitian yang diajukan memenuhi prinsip *Goodness of fit model*.

#### **4.5.3 Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)**

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependent. Hasil analisis regresi moderating diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,665 yang berarti kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, budaya organisasi dan interaksinya adalah sebesar 66,5% dan sisanya sebesar 33,5% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

### **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **4.6.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis melalui uji t memperlihatkan bahwa secara parsial sistem penilaian kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap

kepuasan kerja, karena nilai probabilitas ( $\text{sig-t}$ ) 0,003 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan manajer pada perusahaan jasa dan manufaktur di wilayah Yogyakarta. Artinya, semakin baik sistem pengukuran kinerja maka kepuasan kerja semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “*Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*”  **dapat didukung.**

#### **4.6.2 Pengaruh Sistem Reward terhadap Kepuasan kerja**

Hasil analisis melalui uji t memperlihatkan bahwa secara parsial sistem *reward* menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai probabilitas ( $\text{sig-t}$ ) 0,001 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara sistem reward terhadap kepuasan kerja pada perusahaan jasa dan manufaktur di wilayah Yogyakarta. Semakin baik sistem *reward* yang diterapkan di lingkungan karyawan dan manajer bekerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “*Sistem reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*”  **dapat didukung.**

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Lawler dan Porter (1979), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang berasal dan sesuai tidaknya dengan imbalan yang diterima lebih rendah dari harapan yang diharapkan. Kepuasan hanya ditentukan oleh imbalan nyata yang diterima oleh seseorang, dan perasaan seseorang terhadap imbalan yang seharusnya diberikan oleh organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kerja yang telah dia tunjukan.

#### **4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dengan kepuasan kerja**

Pada model regresi moderasi, diketahui interaksi antara sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi [X1-X3] terhadap kepuasan kerja diperoleh t hitung sebesar 1,525 dan probabilitas (sig.t) sebesar  $0,132 > 0,05$ . Sedangkan interaksi antara sistem reward dan budaya organisasi [X2-X3] diperoleh nilai t hitung sebesar 0,834 dan probabilitas (sig.t) sebesar  $0,407 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel moderating hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan dan manajer pada perusahaan jasa dan manufaktur di wilayah Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “*Budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja*” serta hipotesis keempat yang menyatakan “*Budaya organisasi sebagai variable moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem reward dengan kepuasan kerja*” **tidak dapat didukung**.

Dalam penelitian ini budaya organisasi memang berhubungan dengan dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* tetapi budaya organisasi bukan variabel yang pengaruhnya dapat memperkuat atau memperlemah tetapi budaya organisasi merupakan salah satu diantara variabel yang timbul yang dapat berhubungan langsung dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward*.

Kemungkinan yang menyebabkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah karyawan tidak peduli seberapa bagus atau jeleknya budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Bagi mereka, cukup bekerja dengan baik kemudian mencapai target setelah itu mendapatkan hak mereka berupa gaji maupun kompensasi lainnya yang sesuai merupakan hal yang membuat mereka sudah puas bekerja di perusahaan tersebut.





## BAB V

# PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik sistem pengukuran kinerja yang diterapkan maka semakin baik juga kepuasan kerja. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
2. Sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik sistem *reward* yang diterapkan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
3. Budaya organisasi bukanlah sebagai variabel moderating sehingga tidak memiliki hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kepuasan kerja. Hal ini sekaligus menggugurkan hipotesis ke-3 yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem

pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja karyawan serta hipotesis ke-4 yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap hubungan antara sistem *reward* dengan kepuasan kerja karyawan.

4. Hasil analisis regresi moderating diperoleh koefisien determinasi sebesar 66,5% dan sisanya yaitu sebesar 33,5% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

## 5.2 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem reward merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan implikasi bagi manajer perusahaan jasa dan manufaktur di Yogyakarta, dalam meningkatkan kepuasan kerja hendaknya berprinsip pada sistem pengukuran kinerja dan sistem reward yang baik.

Dalam suatu perusahaan sistem penilaian kinerja yang diterapkan hendaknya digunakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai, walaupun ada sistem pengukuran kinerja namun terkadang pelaksanaannya kurang menggambarkan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai sehingga pegawai merasa kesulitan untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja akan memberikan hasil yang positif jika metode, instrumen dan proses penilaian berlangsung secara adil dan tidak bersifat subyektif.

Dengan sistem pengukuran kinerja maka akan memberikan manfaat yang besar untuk kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya. Sebaliknya apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Begitu pula jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

Maka dari itu, perlu adanya sistem administrasi yang baik dalam mengukur atau menilai kinerja karyawan. Hasil penilaian hendaknya dilakukan secara berkala dan terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan. Dengan Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Selain pengukuran kinerja, sistem *reward* perlu diperhatikan dalam usahanya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. *Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen,

reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan kepuasan pegawai sehingga akan meningkatkan motivasi kerjanya. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut tidak hanya mengharapkan upah atau gaji saja, akan tetapi juga imbalan yang dimaksudkan untuk memenuhi berbagai kebutuhan dengan berbagai jenis dan bentuknya. Untuk maksud tersebut manajemen diharapkan mampu menerapkan suatu imbalan yang efisien.

Sementara itu budaya organisasi terbukti bukan sebagai variabel moderasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang berbeda-beda dalam suatu perusahaan tidak akan mempengaruhi kekuatan hubungan kedua variabel tersebut. Artinya tidak ada *trend* yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi hasil kerja atau budaya organisasi yang berorientasi orang akan memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu budaya organisasi yang ada selama ini hendaknya perlu dipertahankan, karena perbedaan jenis industri tentunya akan membentuk budaya organisasi yang berbeda-beda pula.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara langsung atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen tertulis. Kelemahan pendekatan survei umumnya terletak pada internal validity, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penggunaan instrumen pengukuran kepuasan kerja, *self rating* cenderung menimbulkan leniency bias.
2. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebanyak 69 responden, dan terbatas pada perusahaan jasa sehingga hasil kesimpulan ini belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan.

#### **5.4 Saran**

Penelitian ini, terlepas dari keterbatasan yang dimiliki diharapkan, dapat bermanfaat bagi bahan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan manajer dengan memperbaiki sistem penilaian kinerja dan pemberian sistem reward yang seadil-adilnya bagi karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen, minimum dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian di masa yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian mendatang. Bagaimanapun pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, masih perlu diuji lagi untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya, dengan menambahkan data-data wawancara, dan memperbanyak sampel penelitian sehingga diharapkan mampu membuktikan semua hipotesis yang diajukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Dwi Rakhmawati, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating*, Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2009.
- Byars, L.L, dan Rue, L.W., *Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Chicago : The Mc.Graw Hill Companies, Inc., 1997.
- Chenhall, R. H. and Kim Langfield-Smith, *Performance Measurement and Reward Systems, Trust and Strategic Change*, Journal of Management Accounting Research 15: pp. 117-143., 2003.
- Engko, Cecilia, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy*, SNA 9, Padang, Agustus 2006, Hal. 1-24
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005.
- Guritno, Bambang dan Waridin, *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*, Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1, No.1, Januari 2005: 63-74.
- Halim, A., Tjahjono, A., dan Husein, M.F., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2009
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta, 1992.
- Hansen, D. R. and M. M. Mowen, *Akuntansi Manajemen*, Edisi II, Erlangga, Jakarta, 2002.
- Hendri, Febri, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*, Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2008.
- Henry, J.F., *Organization Culture and Performance Measurement System*, Accounting, Organizations and Society 31: pp. 77-103, 2006.
- Honggren, Charles T., Gary L Sunden and William O Stratton, *Introduction to Management Accounting* , New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc., 1996.

- Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations : Software Of The Mind*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 285 – 316, 1980.
- Jogiyanto, H. M., *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, edisi 2004/2005, BPFE, Yogyakarta, 2004.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston, Harvard Business School Press., 1996.
- Kim, L. and Larry, N., *Performance Effect of Complementarities Between Manufacturing Practice and Management Accounting System*. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 10: pp. 325–346, 1998.
- Koberg, C. S., and Cushmir, L. H., *Organizational Culture Relationship with Creativity and Other Job Related Variables*, *Journal of Business Research*, vol. 15, pp. 397-409, 1987.
- Kurnianingsih, R., *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, SNA III, Jakarta, September 2000.
- Lawler E. E., & Porter L. W., *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, *Industrial Relations*, 1979.
- Mardiyah, Aida Ainul, dan Listianingsih, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*, SNA VIII, Solo, September 2005, Hal. 1-21
- Mulyadi, *Total Quality Management*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta, 1998.
- Mulyadi, dan Setiawan, J., *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta, 1999.
- Narsa, I Made, *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Managemen dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhdap*



*Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya*, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 5 No.1, Mei 2003: 18 – 34

Popenoe, D., *Sociology*, 3rd edition, Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall, Inc., 1977.

Rahman, Syaiful, Muhammad Nasir, dan Sri Handayani, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Partial Least Square)*, SNA X, Makasar, Juli 2007, Hal. 1-35.

Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Jilid I & II Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja, Prenhallindo, Jakarta, 1996.

Santoso, Singgih, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabera, Bandung, 2002.

Santoso, Singgih, *SPSS Statistik Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.

Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Frasisco Jossey - Bass, 1986.

Schuster, F. E., *Human Resource Management Concept, Cases, and Reading*, 2<sup>nd</sup> edition. Virginia : Reston Publishing Company, Inc. A Prentice-Hall Company, 1985.

Sekaran, Uma., 2000, *Research Method For Business*, Third Edition, New York: John Wiley and Sons Inc.

Shergill, G.S, dan Li, B., 2005, *Internet Banking-An Empirical Investigation Of Customer's Behaviour for online Banking in New Zealand*, journal of E-Business, Vol. 5, Issue 1, June 2005.

Sobirin, Ahmad, *Budaya Organisasi ( Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2007.

Soedjono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol 7, No.1, Maret 2005, Hal. 22-47.

Sulistiawati, Eko, *Analisa Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur di Kota Semarang*, Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2007.

Supardi, Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis, Ekonimia, Yogyakarta. 2005.

Wijaya, Lia Sukmana, *Analisis Pengukuran Kinerja Baitul Maal Wat Tamwil Dengan Metode Balanced Scorecard : Studi Kasus Pada BMT Subbulussalam*, Skripsi S-1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2010.

Yuwono dan Ibnu Khajar, *Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi D.I Yogyakarta*, Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1, No.1, Januari 2005 : 75-89.

<http://pustaka.ut.ac.id/puslata/bmp/modul/EKMA4214/M7.pdf>

<http://managementpublik.blogspot.com/2011/03/proposal-penelitian-sistem-reward-and.html>

<http://journal.uui.ac.id/index.php/jurnal-teknoin/article/viewFile/103/63>

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan\\_Kerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja)

<http://strategimanajemen.net/2008/07/28/survei-kepuasan-karyawan-are-you-a-happy-employee/>

<http://ilmiahmanajemen.blogspot.com/2008/06/kepuasan-karyawan-terhadap-sistem.html>

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>

## KUESIONER

Kepada:  
Yth Bapak/Ibu/Saudara. ....  
di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul **“PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING”** yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuisisioner yang terlampir berikut ini. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner ini sangat berharga bagi keberhasilan penelitian ini dan seluruh jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dirahasiakan.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 13 Januari 2012

 Ajeng Santi Ratnatiwi

## A. IDENTITAS KARYAWAN

Petunjuk:

Berilah tanda  $\surd$  (centang) pada pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan kondisi Anda.

1. Jenis kelamin:
  - Male
  - Female
2. Usia Anda:
  - < 17 tahun
  - 17-22 tahun
  - 23-28 tahun
  - 29-34 tahun
  - 35-40 tahun
  - 41-46 tahun
  - 47-52 tahun
  - > 52 tahun
3. Lama kerja di perusahaan ini:
  - 0-5 tahun
  - 6-10 tahun
  - 11-15 tahun
  - 16-20 tahun
  - > 20 tahun
4. Pendidikan terakhir
  - SMA
  - D3
  - S1
  - S2
  - lainnya



## B. PERTANYAAN INTI

Petunjuk:

Berilah tanda  $\surd$  (centang) pada pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan kondisi Anda pada salah satu nomor antara 1 sampai 5:

Keterangan Jawaban:

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Cukup setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

## I. KEPUASAN KERJA

| NO | PERNYATAAN   | Sangat Tidak Setuju |   |   | Sangat Setuju |   |
|----|--|---------------------|---|---|---------------|---|
|    |  | 1                   | 2 | 3 | 4             | 5 |
| 1  | Saya senang bekerja di perusahaan tempat saya bekerja saat ini   |                     |   |   |               |   |
| 2  | Saya merasa senang dengan jenis pekerjaan saya saat ini  |                     |   |   |               |   |
| 3  | Saya puas dengan hasil pekerjaan saya  |                     |   |   |               |   |
| 4  | Pekerjaan saya menarik dan menantang   |                     |   |   |               |   |
| 5  | Saya tidak pernah mengalami frustrasi di tempat kerja  |                     |   |   |               |   |
| 6  | Saya dapat menggunakan semua perlengkapan yang disediakan perusahaan ini yang berhubungan dengan pekerjaan saya                        |                     |   |   |               |   |
| 7  | Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat berarti bagi kehidupan saya   |                     |   |   |               |   |
| 8  | Saya dapat memenuhi kebutuhan saya dengan menjadi karyawan di perusahaan ini   |                     |   |   |               |   |
| 9  | Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini   |                     |   |   |               |   |
| 10 | Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas   |                     |   |   |               |   |
| 11 | Atasan saya melakukan tindakan perbaikan yang tepat dan adil pada karyawan yang tidak dapat menampilkan prestasi kerja yang memuaskan. |                     |   |   |               |   |
| 12 | Saya dapat mencari solusi ketika menemui permasalahan atau konflik yang berhubungan dengan pekerjaan saya                              |                     |   |   |               |   |

## II. SISTEM PENGUKURAN KINERJA

| NO | PERNYATAAN  | Sangat Tidak Setuju |   |   | Sangat Setuju |   |
|----|---|---------------------|---|---|---------------|---|
|    |   | 1                   | 2 | 3 | 4             | 5 |
| 1  | Saya setuju dengan adanya sistem pengukuran kinerja di perusahaan ini                           |                     |   |   |               |   |
| 2  | Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan mampu memotivasi untuk selalu bekerja secara maksimal |                     |   |   |               |   |
| 3  | Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan sudah baik  |                     |   |   |               |   |
| 4  | Saya puas dengan sistem pengukuran kinerja yang sudah diterapkan saat ini                       |                     |   |   |               |   |
| 5  | Sistem pengukuran kinerja sangat membantu dalam pengambilan keputusan manajemen                 |                     |   |   |               |   |
| 6  | Dengan adanya sistem pengukuran kinerja membuat saya bekerja lebih baik                         |                     |   |   |               |   |
| 7  | Sistem pengukuran kinerja mampu mengelola operasi secara efektif dan efisien                    |                     |   |   |               |   |
| 8  | Sistem mampu meningkatkan kinerja perusahaan  |                     |   |   |               |   |

## III. SISTEM REWARD

| NO | PERNYATAAN   | Sangat Tidak Setuju |   |   | Sangat Setuju |   |
|----|--|---------------------|---|---|---------------|---|
|    |  | 1                   | 2 | 3 | 4             | 5 |
| 1  | Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan       |                     |   |   |               |   |
| 2  | Perusahaan memberikan bonus sesuai dengan kinerja saya                                 |                     |   |   |               |   |
| 3  | Penetapan uang lembur di perusahaan dihitung secara adil                               |                     |   |   |               |   |
| 4  | Besarnya Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya |                     |   |   |               |   |
| 5  | Besarnya Tunjangan Hari Tua membuat  |                     |   |   |               |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | saya merasa aman untuk bekerja di perusahaan                        |  |  |  |  |  |
| 6  | Saya diakui dan dihargai dalam bekerja                              |  |  |  |  |  |
| 7  | Perusahaan memberikan kompensasi secara memadai                     |  |  |  |  |  |
| 8  | Saya puas dengan gaji yang saya terima                              |  |  |  |  |  |
| 9  | Perusahaan mengakui atas keberhasilan saya                          |  |  |  |  |  |
| 10 | Saya puas dengan fasilitas kesehatan yang diberikan oleh perusahaan |  |  |  |  |  |
| 11 | Perusahaan memberikan saya peluang untuk naik pangkat               |  |  |  |  |  |
| 12 | Perusahaan sudah menetapkan sistem penghargaan secara baik          |  |  |  |  |  |

#### IV. BUDAYA ORGANISASI

| NO | PERNYATAAN  | Sangat Tidak Setuju |    |    | Sangat Setuju |    |
|----|---|---------------------|----|----|---------------|----|
|    |   | STS                 | TS | CS | S             | SS |
| 1  | Saya diberi kebebasan dalam memberikan ide maupun pendapat  |                     |    |    |               |    |
| 2  | Dalam menjalankan tugas, perusahaan selalu mendorong saya untuk bekerja secara profesional dan terkoodinir            |                     |    |    |               |    |
| 3  | Saya selalu memegang teguh visi dan misi perusahaan   |                     |    |    |               |    |
| 4  | Perusahaan membuat aturan-aturan secara baku dan tertulis dalam bekerja   |                     |    |    |               |    |
| 5  | Saya senang bekerja dalam tim   |                     |    |    |               |    |
| 6  | Saya diberi kesempatan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko   |                     |    |    |               |    |
| 7  | Perusahaan selalu mendorong saya untuk selalu disiplin dan senang dalam bekerja                                       |                     |    |    |               |    |
| 8  | Jika ada rapat atau pertemuan dilakukan secara tepat waktu  |                     |    |    |               |    |
| 9  | Perusahaan selalu menciptakan suasana hangat (ramah) dalam pergaulan  |                     |    |    |               |    |
| 10 | Jika suatu unit kerja berprestasi, maka semua anggota unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh. |                     |    |    |               |    |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 11 | Dalam membuat keputusan, perusahaan selalu mempertimbangkan aspirasi pegawainya.  |  |  |  |  |  |
| 12 | Dalam bekerja, saya mendapat pengawasan dan kontrol dari pimpinan                 |  |  |  |  |  |
| 13 | Dalam pelaksanaan tugas, terjadi komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan |  |  |  |  |  |

\*\*\*TERIMA KASIH\*\*\*







| Y    | X1   | X2   | X3   | X1.X3 | X2.X3 |
|------|------|------|------|-------|-------|
| 4.08 | 4.00 | 3.67 | 4.15 | 0.154 | 0.487 |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 0     | 0     |
| 3.83 | 4.00 | 4.00 | 3.92 | 0.077 | 0.077 |
| 4.00 | 4.25 | 4.08 | 4.00 | 0.25  | 0.083 |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.92 | 0.077 | 0.077 |
| 4.08 | 4.00 | 3.83 | 4.23 | 0.231 | 0.397 |
| 4.50 | 4.50 | 4.17 | 4.38 | 0.115 | 0.218 |
| 3.58 | 4.25 | 3.92 | 4.23 | 0.019 | 0.314 |
| 3.58 | 3.00 | 3.50 | 3.38 | 0.385 | 0.115 |
| 4.33 | 3.75 | 3.67 | 3.92 | 0.173 | 0.256 |
| 3.25 | 3.50 | 2.83 | 3.23 | 0.269 | 0.397 |
| 3.25 | 3.00 | 2.67 | 3.23 | 0.231 | 0.564 |
| 3.25 | 3.63 | 3.50 | 3.92 | 0.298 | 0.423 |
| 3.08 | 3.75 | 3.08 | 3.54 | 0.212 | 0.455 |
| 3.42 | 4.00 | 3.17 | 3.23 | 0.769 | 0.064 |
| 3.58 | 3.50 | 3.25 | 3.77 | 0.269 | 0.519 |
| 2.67 | 3.00 | 2.17 | 2.85 | 0.154 | 0.679 |
| 4.33 | 4.25 | 4.08 | 4.23 | 0.019 | 0.147 |
| 4.08 | 3.88 | 3.42 | 4.46 | 0.587 | 1.045 |
| 4.08 | 4.13 | 4.00 | 4.00 | 0.125 | 0     |
| 3.92 | 3.88 | 3.92 | 4.00 | 0.125 | 0.083 |
| 4.33 | 4.00 | 4.08 | 3.85 | 0.154 | 0.237 |
| 4.25 | 4.25 | 3.67 | 4.00 | 0.25  | 0.333 |
| 3.83 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 0     | 0     |
| 3.83 | 3.25 | 3.50 | 4.00 | 0.75  | 0.5   |
| 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 2     | 1     |
| 2.92 | 2.88 | 3.25 | 2.92 | 0.048 | 0.327 |
| 4.50 | 4.38 | 3.50 | 4.00 | 0.375 | 0.5   |
| 2.83 | 2.50 | 2.33 | 2.38 | 0.115 | 0.051 |
| 3.33 | 3.50 | 3.00 | 3.00 | 0.5   | 0     |
| 3.00 | 3.75 | 2.33 | 3.23 | 0.519 | 0.897 |
| 3.50 | 3.00 | 2.83 | 3.08 | 0.077 | 0.244 |
| 3.25 | 4.00 | 3.00 | 3.23 | 0.769 | 0.231 |
| 3.33 | 2.88 | 3.25 | 3.38 | 0.51  | 0.135 |
| 3.33 | 4.00 | 3.42 | 3.46 | 0.538 | 0.045 |
| 3.08 | 2.75 | 3.00 | 3.38 | 0.635 | 0.385 |
| 3.58 | 2.88 | 3.58 | 3.85 | 0.971 | 0.263 |
| 3.58 | 2.88 | 3.17 | 3.54 | 0.663 | 0.372 |
| 3.00 | 2.88 | 3.50 | 3.23 | 0.356 | 0.269 |
| 2.92 | 2.75 | 2.83 | 3.46 | 0.712 | 0.628 |
| 3.00 | 3.25 | 2.75 | 3.92 | 0.673 | 1.173 |
| 3.17 | 3.25 | 2.67 | 3.77 | 0.519 | 1.103 |
| 3.58 | 3.00 | 2.92 | 3.54 | 0.538 | 0.622 |
| 3.17 | 3.13 | 3.17 | 3.38 | 0.26  | 0.218 |
| 3.25 | 3.25 | 2.83 | 3.62 | 0.365 | 0.782 |
| 3.33 | 3.25 | 3.17 | 3.38 | 0.135 | 0.218 |
| 3.42 | 3.50 | 3.33 | 4.08 | 0.577 | 0.744 |
| 3.08 | 2.75 | 2.75 | 3.54 | 0.788 | 0.788 |
| 3.67 | 3.25 | 3.33 | 3.69 | 0.442 | 0.359 |
| 3.33 | 2.25 | 3.00 | 3.23 | 0.981 | 0.231 |
| 4.00 | 4.00 | 3.92 | 3.92 | 0.077 | 0.006 |
| 3.58 | 2.88 | 3.50 | 3.92 | 1.048 | 0.423 |
| 3.33 | 2.75 | 2.17 | 3.23 | 0.481 | 1.064 |
| 2.83 | 3.38 | 2.67 | 3.23 | 0.144 | 0.564 |
| 3.67 | 3.13 | 3.50 | 3.62 | 0.49  | 0.115 |
| 2.83 | 2.75 | 3.00 | 3.62 | 0.865 | 0.615 |
| 3.83 | 4.00 | 3.83 | 4.00 | 0     | 0.167 |
| 3.17 | 3.75 | 2.83 | 3.23 | 0.519 | 0.397 |
| 3.58 | 3.75 | 2.83 | 3.46 | 0.288 | 0.628 |
| 3.75 | 3.13 | 3.17 | 3.46 | 0.337 | 0.295 |
| 4.08 | 3.00 | 3.17 | 4.23 | 1.231 | 1.064 |
| 3.83 | 3.88 | 3.50 | 4.31 | 0.433 | 0.808 |
| 3.42 | 3.75 | 3.42 | 3.62 | 0.135 | 0.199 |
| 3.42 | 3.50 | 3.33 | 3.54 | 0.038 | 0.205 |
| 2.75 | 3.50 | 3.00 | 3.92 | 0.423 | 0.923 |
| 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.69 | 0.692 | 0.692 |
| 4.00 | 4.00 | 4.17 | 4.08 | 0.077 | 0.09  |
| 4.08 | 4.13 | 4.08 | 4.08 | 0.048 | 0.006 |
| 3.92 | 3.88 | 3.00 | 3.62 | 0.26  | 0.615 |



|       |
|-------|
| PK1   |
| PK2   |
| PK3   |
| PK4   |
| PK5   |
| PK6   |
| PK7   |
| PK8   |
| PK9   |
| PK10  |
| PK11  |
| PK12  |
| Total |
| SPK1  |
| SPK2  |
| SPK3  |
| SPK4  |
| SPK5  |
| SPK6  |
| SPK7  |
| SPK8  |
| Total |
| SR1   |
| SR2   |
| SR3   |
| SR4   |
| SR5   |
| SR6   |
| SR7   |
| SR8   |
| SR9   |
| SR10  |
| SR11  |
| SR12  |
| Total |
| BO1   |
| BO2   |
| BO3   |
| BO4   |
| BO5   |
| BO6   |
| BO7   |
| BO8   |
| BO9   |
| BO10  |
| BO11  |
| BO12  |
| BO13  |
| Total |



## Deskriptif Identitas Responden

### Jenis Kelamin

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Male   | 35        | 50.7    | 50.7          | 50.7               |
|       | Female | 34        | 49.3    | 49.3          | 100.0              |
|       | Total  | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Usia

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 17 - 22 th | 9         | 13.0    | 13.0          | 13.0               |
|       | 23 - 28 th | 21        | 30.4    | 30.4          | 43.5               |
|       | 29 - 34 th | 26        | 37.7    | 37.7          | 81.2               |
|       | 35 - 40 th | 9         | 13.0    | 13.0          | 94.2               |
|       | 41 - 46 th | 3         | 4.3     | 4.3           | 98.6               |
|       | > 52 th    | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |
|       | Total      | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Lama Kerja

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 - 5 th   | 41        | 59.4    | 59.4          | 59.4               |
|       | 6 - 10 th  | 17        | 24.6    | 24.6          | 84.1               |
|       | 11 - 15 th | 8         | 11.6    | 11.6          | 95.7               |
|       | 16 - 20 th | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total      | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Pendidikan terakhir

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | S1      | 44        | 63.8    | 63.8          | 63.8               |
|       | S2      | 13        | 18.8    | 18.8          | 82.6               |
|       | Lainnya | 12        | 17.4    | 17.4          | 100.0              |
|       | Total   | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Hasil Uji Validatas dan Reabilitas

### Kepuasan Kerja

#### Correlations

|       |                     | Total  |
|-------|---------------------|--------|
| PK1   | Pearson Correlation | .661** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK2   | Pearson Correlation | .664** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK3   | Pearson Correlation | .665** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK4   | Pearson Correlation | .729** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK5   | Pearson Correlation | .525** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK6   | Pearson Correlation | .701** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK7   | Pearson Correlation | .741** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK8   | Pearson Correlation | .718** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK9   | Pearson Correlation | .817** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK10  | Pearson Correlation | .697** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK11  | Pearson Correlation | .783** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| PK12  | Pearson Correlation | .603** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| Total | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 69     |

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .897             | 12         |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| PK1  | 39.0435                    | 30.513                         | .600                             | .890                             |
| PK2  | 39.2029                    | 30.105                         | .596                             | .890                             |
| PK3  | 39.4638                    | 29.605                         | .588                             | .890                             |
| PK4  | 39.5797                    | 28.130                         | .650                             | .887                             |
| PK5  | 40.2754                    | 30.026                         | .404                             | .902                             |
| PK6  | 39.3333                    | 29.931                         | .640                             | .888                             |
| PK7  | 39.2174                    | 29.467                         | .685                             | .885                             |
| PK8  | 39.3623                    | 28.852                         | .646                             | .887                             |
| PK9  | 39.4058                    | 28.921                         | .775                             | .881                             |
| PK10 | 39.5217                    | 29.312                         | .625                             | .888                             |
| PK11 | 39.6232                    | 27.885                         | .720                             | .882                             |
| PK12 | 39.2899                    | 30.474                         | .524                             | .893                             |

**Sistem Pengukuran Kinerja****Correlations**

|      |                     | Total  |
|------|---------------------|--------|
| SPK1 | Pearson Correlation | .557** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 69     |
| SPK2 | Pearson Correlation | .832** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 69     |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
| SPK3  | Pearson Correlation | .862** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SPK4  | Pearson Correlation | .860** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SPK5  | Pearson Correlation | .801** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SPK6  | Pearson Correlation | .819** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SPK7  | Pearson Correlation | .645** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SPK8  | Pearson Correlation | .796** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| Total | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 69     |

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .905             | 8          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| SPK1 | 24.5217                    | 17.341                         | .443                             | .913                             |
| SPK2 | 24.6522                    | 15.260                         | .769                             | .886                             |



|      |         |        |      |      |
|------|---------|--------|------|------|
| SPK3 | 25.0145 | 14.456 | .801 | .883 |
| SPK4 | 25.0580 | 14.350 | .795 | .883 |
| SPK5 | 24.6522 | 15.701 | .734 | .890 |
| SPK6 | 24.6087 | 15.389 | .754 | .888 |
| SPK7 | 24.7391 | 16.931 | .550 | .904 |
| SPK8 | 24.5797 | 15.953 | .732 | .890 |



## Sistem Reward

### Correlations

|       |                     | Total  |
|-------|---------------------|--------|
| SR1   | Pearson Correlation | .649** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR2   | Pearson Correlation | .797** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR3   | Pearson Correlation | .803** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR4   | Pearson Correlation | .779** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR5   | Pearson Correlation | .752** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR6   | Pearson Correlation | .631** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR7   | Pearson Correlation | .814** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR8   | Pearson Correlation | .776** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR9   | Pearson Correlation | .616** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR10  | Pearson Correlation | .561** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| SR11  | Pearson Correlation | .298*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .013   |
|       | N                   | 69     |
| SR12  | Pearson Correlation | .712** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| Total | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 69     |

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .899             | 12         |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| SR1  | 36.6377                    | 33.087                         | .566                             | .894                             |
| SR2  | 36.7681                    | 30.975                         | .737                             | .884                             |
| SR3  | 36.8841                    | 31.104                         | .746                             | .884                             |
| SR4  | 36.7971                    | 31.517                         | .718                             | .885                             |
| SR5  | 37.0435                    | 31.483                         | .681                             | .888                             |
| SR6  | 36.4783                    | 33.988                         | .559                             | .894                             |
| SR7  | 36.7101                    | 32.268                         | .771                             | .884                             |
| SR8  | 36.8551                    | 32.185                         | .721                             | .886                             |
| SR9  | 36.4928                    | 34.401                         | .547                             | .894                             |
| SR10 | 36.5507                    | 34.457                         | .476                             | .898                             |
| SR11 | 36.5362                    | 36.899                         | .202                             | .908                             |
| SR12 | 36.5652                    | 32.985                         | .648                             | .890                             |

## Budaya Organisasi

### Correlations

|       | Total               |        |
|-------|---------------------|--------|
| BO1   | Pearson Correlation | .527** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO2   | Pearson Correlation | .635** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO3   | Pearson Correlation | .617** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO4   | Pearson Correlation | .439** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO5   | Pearson Correlation | .628** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO6   | Pearson Correlation | .718** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO7   | Pearson Correlation | .661** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO8   | Pearson Correlation | .613** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO9   | Pearson Correlation | .613** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO10  | Pearson Correlation | .787** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO11  | Pearson Correlation | .720** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO12  | Pearson Correlation | .560** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| BO13  | Pearson Correlation | .747** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 69     |
| Total | Pearson Correlation | 1      |

|                 |    |
|-----------------|----|
| Sig. (2-tailed) |    |
| N               | 69 |

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .872             | 13         |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| BO1  | 43.6957                    | 28.950                         | .448                             | .867                             |
| BO2  | 43.9130                    | 27.963                         | .561                             | .862                             |
| BO3  | 44.1739                    | 27.587                         | .529                             | .863                             |
| BO4  | 43.9420                    | 28.379                         | .296                             | .882                             |
| BO5  | 43.6522                    | 28.113                         | .556                             | .862                             |
| BO6  | 43.9855                    | 27.279                         | .656                             | .857                             |
| BO7  | 43.9710                    | 27.734                         | .590                             | .860                             |
| BO8  | 44.6957                    | 27.097                         | .511                             | .865                             |
| BO9  | 44.0580                    | 27.879                         | .531                             | .863                             |
| BO10 | 44.3913                    | 26.565                         | .736                             | .852                             |
| BO11 | 44.3188                    | 26.456                         | .645                             | .856                             |
| BO12 | 44.1884                    | 28.596                         | .480                             | .866                             |
| BO13 | 44.2319                    | 26.357                         | .680                             | .854                             |

## Hasil Analisis Regresi Regression

### Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered                         | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .831 <sup>a</sup> | .690     | .665              | .28368                     | 1.868         |

a. Predictors: (Constant), [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2

b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 11.289         | 5  | 2.258       | 28.057 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 5.070          | 63 | .080        |        |                   |
|       | Total      | 16.359         | 68 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2

b. Dependent Variable: Y

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

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |      | Sig.  |      |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      | t    |       |      |
| 1     | (Constant)                  | .406       | .317                      |      | 1.280 | .205 |
|       | X1                          | .275       | .088                      | .315 | 3.123 | .003 |
|       | X2                          | .599       | .177                      | .635 | 3.393 | .001 |
|       | X3                          | .015       | .157                      | .013 | .095  | .925 |
|       | [X1-X3]                     | .200       | .131                      | .143 | 1.525 | .132 |
|       | [X2-X3]                     | .179       | .215                      | .116 | .834  | .407 |

a. Dependent Variable: Y



## Uji Multikolinieritas

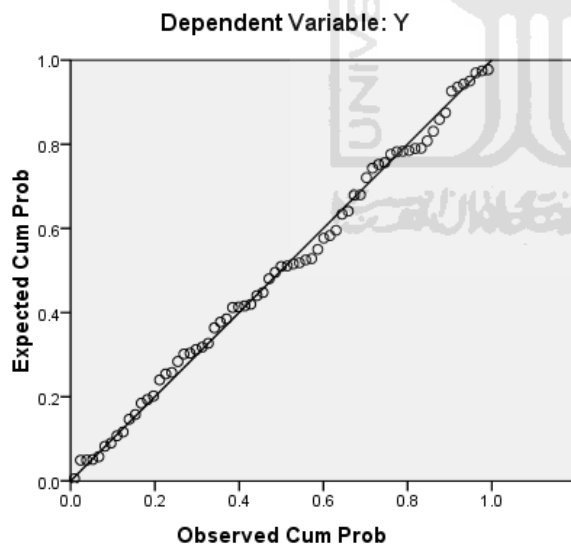
### Coefficients<sup>a</sup>

| Model       | Collinearity Statistics |       |
|-------------|-------------------------|-------|
|             | Tolerance               | VIF   |
| 1           |                         |       |
| X1          | .483                    | 2.069 |
| X2          | .141                    | 7.116 |
| X3          | .254                    | 3.939 |
| [X1-<br>X3] | .563                    | 1.776 |
| [X2-<br>X3] | .253                    | 3.957 |

a. Dependent Variable: Y

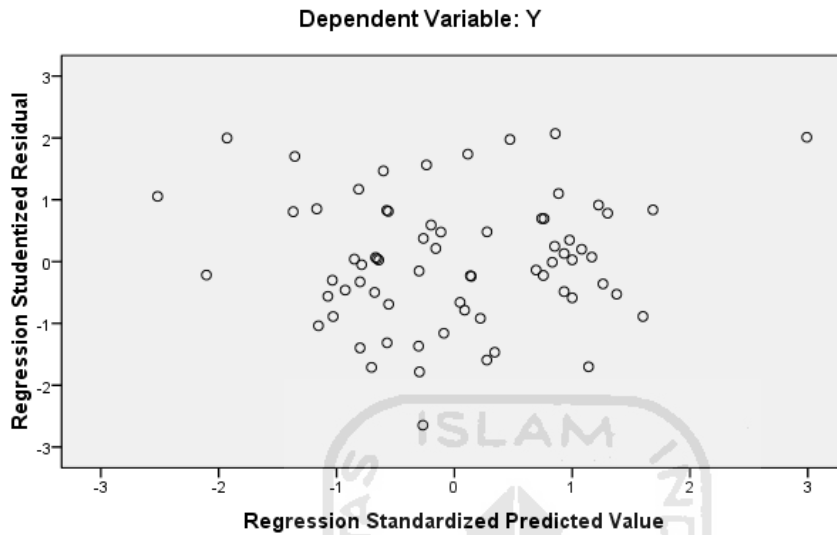
### Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





**Scatterplot**



**Uji Heteroskedastisitas Regression**

**Variables Entered/Removed**

| Model | Variables Entered                         | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .319 <sup>a</sup> | .102     | .031              | .57958                     |

a. Predictors: (Constant), [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.403          | 5  | .481        | 1.431 | .226 <sup>a</sup> |

|          |        |    |      |  |  |
|----------|--------|----|------|--|--|
| Residual | 21.163 | 63 | .336 |  |  |
| Total    | 23.565 | 68 |      |  |  |

a. Predictors: (Constant), [X2-X3], X3, [X1-X3], X1, X2

b. Dependent Variable: ABS\_RESID

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig. |
| 1     | (Constant) | .870                        | .649       |                           | 1.342 | .185 |
|       | X1         | .027                        | .180       | .026                      | .151  | .881 |
|       | X2         | .002                        | .361       | .002                      | .007  | .995 |
|       | X3         | -.116                       | .320       | -.086                     | -.363 | .718 |
|       | [X1-X3]    | -.150                       | .268       | -.089                     | -.559 | .578 |
|       | [X2-X3]    | .662                        | .439       | .358                      | 1.509 | .136 |

a. Dependent Variable: ABS\_RESID

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Y                  | 69 | 2.67    | 5.00    | 3.5848 | .49048         |
| X1                 | 69 | 2.25    | 5.00    | 3.5339 | .56151         |
| X2                 | 69 | 2.17    | 4.17    | 3.3359 | .51943         |
| X3                 | 69 | 2.38    | 4.69    | 3.6741 | .43566         |
| [X1-X3]            | 69 | .00     | 2.00    | .3963  | .34999         |
| [X2-X3]            | 69 | .00     | 1.17    | .4049  | .31853         |
| Valid N (listwise) | 69 |         |         |        |                |