

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *LOCUS OF CONTROL*,
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi Empiris di PT. Pandatex Kabupaten Magelang)

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun oleh :

Nama : Herda Purnama Aji
NPM : 16.0101.0236

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dimanfaatkan sebaik-baiknya agar mampu memberikan hasil yang maksimal. Persoalan yang ada adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal agar tujuan perusahaan tercapai. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan dalam rangka mencapai hasil kerja yang lebih baik atau lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi, sedangkan suatu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kualitas karyawan. Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dalam pekerjaannya dipengaruhi oleh kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional. Faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman dan karakteristik psikologis yang terdiri dari budaya organisasi dan *locus of control*.

Budaya organisasi merupakan efektivitas organisasi yang dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat untuk mencapai tujuan

organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Wirawan (2013: 10), mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang etos kerjanya rendah, tentunya akan merasa sungkan dengan rekan kerjanya apabila karyawan tersebut bermalas-malasan. Situasi dan kondisi kerja dilingkungan perusahaan yang sudah tercipta budaya kerja yang baik, pada umumnya karyawan yang budaya kerjanya rendah, akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan, *Locus of control* dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang dapat diartikan sebagai keyakinan tindakan yang dilakukan dan mendapat imbalan, maka karyawan akan bekerja secara optimal. Umam (2010: 48), mengemukakan bahwa *locus of control* merupakan daerah pengendalian berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang akan diterimanya. Sebagaimana diketahui bahwa pada umumnya perusahaan menerapkan *punish and reward*, dimana karyawan yang kinerjanya tinggi akan mendapat *reward*, sedangkan karyawan yang kinerjanya rendah, akan mendapat *punish*. Selain itu dengan kondisi psikologi dan jasmani yang sehat, maka karyawan akan dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Apabila membahas kinerja tidak lepas dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat berpengaruh secara tidak langsung dengan budaya organisasi dan *locus of control*. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan yang emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Apabila persepsi terhadap budaya dalam suatu organisasi baik maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya apabila persepsi pegawai terhadap budaya tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya.

PT. Pandatex merupakan perusahaan garmen yang berada di Kab. Magelang tenun kain dan seiring berjalanya waktu, perusahaan ini melakukan diverifikasi produk. PT. Pandetex yang semula hanya memproduksi kain, mengingat persaingan yang kompetitif, maka perusahaan ini menambah produksi berupa produk payung dan juga kain untuk bahan payung. Diverifikasi produk ini selain untuk mengatasi persaingan, juga ditujukan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, dalam menjaga eksistensi perusahaan dan juga untuk mencapai target keuntungan setiap tahunnya, maka perusahaan menerapkan sistem pemberian gaji atau upah berdasarkan produk yang dihasilkan.

Pemberian upah atau gaji berdasarkan produk yang dihasilkan, tidak semata-mata hanya untuk mencapai target keuntungan saja akan tetapi juga memacu tingkat kinerja karyawan. Secara empiris ketika hasil produknya sedikit, tentunya perusahaan akan mengeluarkan biaya gaji atau upah yang relatif lebih sedikit. Namun demikian, perusahaan tetap menekankan pada

karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar perusahaan tetap eksis dan mampu bersaing. Konsep ini didasarkan pada strategi manajer produksi, dimana semakin banyak produk yang dihasilkan, maka akan semakin kecil biaya total per unitnya. Dengan relatif dapat ditekannya biaya total per unitnya, maka PT. Pandatex akan dapat menurunkan harga jual produk untuk mengatasi persaingan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu PT. Pandatex menerapkan kebijakan *punish and reward* terhadap semua karyawan bagian produksi. Dalam hal ini, pimpinan dapat secara langsung melakukan pemutusan hubungan kerja apabila karyawan tidak mampu memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang kinerjanya baik, sesuai dengan ketentuan perusahaan (hasil produksi sesuai dengan target), maka pimpinan perusahaan dapat memberikan kenaikan gaji atau upah hingga 50 % dari upah semula.

Berdasarkan jumlah karyawan bagian produksi yang terdiri dari 200 karyawan dari seluruh karyawan berjumlah 600, karyawan PT Panda Tex selama kurun waktu 3 tahun terakhir relatif banyak karyawan yang mendapatkan peringatankarena kinerjanya yang buruk, hal itu dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Tabel Peringatan dan Pengundurandiri Karyawan PT Panda Tex
Selama Kurun Waktu 3 Tahun Terakhir

NO	TAHUN	<i>PERINGATAN</i>	PROSENTASE	PENGUNDURAN DIRI	PROSENTASE
1	2017	25	15%	7	3,30%
2	2018	34	17,33%,	13	6,67%.
3	2019	38	19,3%,	11	5,3%.

Kondisi ini mencerminkan bahwa penerapan *punish* terhadap karyawan yang kinerjanya buruk, selain itu dilihat dari tabel 1.1 bahwa setiap tahunnya terdapat peningkatan peringatan dan pengunduran diri karyawan PT. Panda Text.

Penerapan *punish* terhadap karyawan seharusnya menjadi pilihan terakhir apabila karyawan benar-benar melakukan tindakan yang merugikan perusahaan. Namun demikian, penerapan *punish* yang didasarkan pada kinerja, dirasakan kurang tepat karena untuk menghasilkan produk tidak hanya dilihat dari kerja individual. Secara umum, tujuan perusahaan akan tercapai apabila masing-masing unit organisasi dapat saling memberikan dukungan dalam menghasilkan produk perusahaan.

Berdasarkan permasalahan dengan melihat dan memperhatikan uraian diatas, maka penulis tertarik dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi pada Karyawan PT. Pandatex Kabupaten Magelang". Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2016), peneliitian sejalan dengan penelitan yang dilakukan oleh Wahyuni, Rosmida (2017) . Namun berbading terbalik dengan penelitian Faulina Arlianis (2017) bahwa variable *locus of control* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

B. Rumusan Masalah

Fokus penelitian dari masalah yang diangkat yaitu kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat optimalitas kinerja karyawan pada sebuah perusahaan

maka semakin tinggi kredibilitas perusahaan tersebut dan begitu sebaliknya. Dimana terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain budaya organisasi *locus of control* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah locus of control berpengaruh dengan kepuasan kerja?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis *locus of control* berpengaruh dengan kepuasan kerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan.
5. Menguji pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diperoleh hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis:

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti dan bagi masyarakat terhadap bukti empiris dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, *locus of control*, terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan sebagai acuan serta bahan perbandingan bagi penelitian yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan yang bermanfaat untuk mengambil kebijakan dalam bidang sumber daya manusia.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika yang digunakan dalam penulisan initerdiri dari lima bab, dimana antara bab yang satu dengan bab yang lainnya merupakan satu komponen yang saling berkaitan.

Sistematika penulisan dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan.

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis.

Bab ini berisi uraian tentang pembahasan dari permasalahan secara teoritis yang didasarkan pada literatur, sumber pustaka, sumber ilmiah yang berguna sebagai acuan perbandingan hasil penelitian. Teori-teori yang disajikan dalam bab ini antara lain teori kepuasan, pengertian kinerja, pengertian budaya organisasi dan pengertian *locus of control*.

BAB III: Metode Penelitian.

Bab ini bertujuan untuk menerangkan dan menguraikan tentang populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan.

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif responden, uji kualitas data dan uji hipotesis.

BAB V: Kesimpulan.

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider (1958) sebagai pencetus teori atribusi mendefinisikan bahwa teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang/individu. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misal sifat, karakter, sikap, dan lain lain ataupun faktor eksternal misal tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005).

Fritz Heider menjelaskan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti aturan dan cuaca) itu bersama sama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misal dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya dan mempengaruhi sikap serta kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya.

2. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kualitas karyawan. Menurut Andreas Lako (2014:205), karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang paling sedikit memiliki empat karakteristik (4 C) yaitu (1) memiliki *competence (knowledge, skill, abilities dan experience)* yang memadai, (2) *commitment* pada organisasi, (3) selalu bertindak *cost effectiveness* dalam setiap aktivitasnya dan (4) *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi. Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan mampu berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan telah memenuhi standar. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja saja, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Prasetya Irawan (2010:10), kinerja karyawan (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur. Dalam hal ini dikenal tiga macam atau jenis kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja karyawan. Menurut Miner dalam Moh As'ad. (2011:87) mendefinisikan kinerja (*performance*)

sebagai berikut “.....*the extent to which an individual meets the expectations regarding how he or she should function, or behave on the job* “.

Definisi di atas mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat diukur dan dievaluasi karena merupakan perilaku nyata (tindakan) di tempat kerja dan mempunyai banyak aspek yang adakalanya dapat menyimpang dari harapan pimpinan dan karyawan. Menurut Gibson (2013:334), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan serta lainnya. Menurut Porter dan Lawler (2014:221) yang menyatakan bahwa kinerja ialah *succesfull of role achievement* yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya.

Kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah satu sistem yang formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan *outcomes* karyawan serta tingkat absensi. Untuk mengetahui kinerja dan keefektifan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dimasa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi. Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Hani Handoko, 2012:34).

Menurut Golemen (2013:27) mengatakan berdasarkan skala kegiatan ekonomi terdapat empat tingkat pengukuran kinerja, sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja tingkat nasional, disebut pengukuran kinerja mikro
- b. Pengukuran tingkat industri, disebut pengukuran kinerja sektor
- c. Pengukuran kinerja tingkat perusahaan disebut pengukuran kinerja.
- d. Pengukuran kinerja faktor-faktor produksi disebut pengukuran kinerja parsial.

Keefektifan dihubungkan dengan pemanfaatan sumber-sumber, sedangkan efisiensi dihubungkan dengan kepuasan atas hasil. Pengukuran kinerja ini ditekankan pada pengukuran kinerja tenaga kerja. Aspek-aspek yang dijadikan penilaian kinerja dalam penelitian ini mencakup tiga hal pokok yaitu (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja dan (3) ketepatan waktu (Andreas Lako, 2014:76).

Aspek kuantitas kerja sebagai salah satu pengukuran kinerja mempunyai implikasi bahwa kinerja karyawan diukur dari jumlah atau volume pekerjaan yang diselesaikan. Pengukuran kinerja dengan kuantitas kerja ini sangat *representative* untuk mengukur kinerja yang berkaitan dengan proses produksi. Hasil produk yang semakin besar mencerminkan kinerja semakin tinggi dan sebaliknya. Sedangkan aspek kualitas mempunyai implikasi bahwa hasil kerja diukur dengan keakuratan hasil pekerjaan. Sebagaimana diketahui bahwa dengan hasil pekerjaan yang akurat, maka tidak akan terjadi pengulangan pekerjaan yang sama. Kondisi

inilah yang akan memberikan pengaruh positif bagi eksistensi perusahaan karena hasil produk dapat langsung dijual kepasar.

Suyudi Prawirosentono (2013:27), mengemukakan bahwa faktor-faktor penilaian kinerja, meliputi:

a. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin efektif berarti makin tinggi kinerjanya.

Hani Handoko (2012:67), mengemukakan bahwa efektivitas sebagai penilaian kinerja berdasarkan waktu sedangkan efisiensi penilaian kinerja yang didasarkan pada biaya. Karyawan yang melakukan pekerjaan tepat pada waktunya berarti kinerjanya bagus apalagi didukung dengan penggunaan biaya yang relatif terbatas namun mampu menghasilkan *output* yang optimal.

Hadari Hawawi (2013:112) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Semakin tinggi efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan dan didukung dengan penggunaan biaya yang hemat (efisien) maka kinerja akan semakin meningkat dan sebaliknya.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa pola kerja yang efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja karyawan. Pekerjaan yang diselesaikan secara efektif dan efisien berarti output yang dihasilkan lebih besar dibandingkan dengan input yang digunakan. Kondisi ini memberikan arti bahwa dengan semakin efektif dan efisien pelaksanaan kerja, maka kinerja karyawan semakin meningkat.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Hadari Nawawi (2013:67), mengemukakan bahwa pimpinan harus mampu menciptakan kesadaran setiap karyawan terhadap tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Kesadaran yang tinggi dari setiap karyawan terhadap tanggung jawab yang harus diselesaikan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Payaman Simanjuntak (2012:99) mengemukakan bahwa suatu peningkatan kinerja karyawan akan terwujud apabila pembagian tanggung jawab dilakukan secara adil dan proporsional. Kinerja karyawan akan meningkat apabila setiap karyawan mempunyai beban pekerjaan dan tanggung jawab yang proporsional dan berkeadilan.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa dengan adanya kesadaran karyawan terhadap tanggung jawab sebagai

karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja yang disebabkan oleh tanggung jawab akan terjadi apabila tanggung jawab diwujudkan dalam pelaksanaan tugas secara cepat dan akurat dan penuh kesadaran.

c. Hasil kerja

Hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

Susilo Martoyo (2011:89) mengemukakan bahwa kinerja karyawan bagi perusahaan dilihat dari dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Hasil kerja yang memenuhi kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan ketentuan perusahaan atau organisasi mencerminkan kinerja yang tinggi. Kuantitas yang besar namun tidak didukung dengan kualitas yang standar, maka perusahaan akan

mengalami kerugian karena minat masyarakat untuk membeli menjadi rendah.

Hadari Nawawi (2013:87) mengemukakan bahwa bagi perusahaan ukuran kinerja karyawan dapat dilihat output yang ada, artinya apabila hasil kerja sesuai dengan standar, maka kinerja karyawan baik namun apabila hasil kerja buruk berarti kinerja karyawan rendah. Menurut Henry Simamora (2013:31), hasil kerja (kuantitas dan kualitas) menjadi indikator penilaian kinerja karyawan. Hasil kerja yang optimal baik dalam segi kuantitas maupun kualitas berarti kinerja karyawan meningkat dan sebaliknya. Porter and Richard (2014:112), mengemukakan standarisasi *output* bagi perusahaan manufaktur menjadi bagian terpenting dalam mengukur kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan yang mencapai ketentuan atau standar berarti kinerja karyawan baik dan sebaliknya. Oleh karena itu dalam mengukur kinerja harus ada indikator yang pasti agar pengukuran bersifat obyektif, indikator pengukuran kinerja harus transparan untuk mendorong persaingan yang sehat.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga

mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2013 : 10).

Secara umum ada perbedaan antara nilai dan sikap, nilai (*value*) ialah preferensi terhadap benda-benda, gagasan-gagasan, orang-orang, lembaga dan pranata, serta perilaku yang mempunyai dasar kultural. Sedangkan sikap (*attitude*) adalah organisasi (penataan) kepercayaan/pandangan mengenai hal-ikhwal "diluar diri", yakni kecenderungan untuk berperilaku tertentu terhadap obyek atau referen sikap, maka nilai mengungkapkan preferensi dalam hal cara pelaksanaan dan tujuan akhir eksistensi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya korporat, atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut pendapat Moeljono (2013:17) budaya korporat mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi-organisasi lain. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila Kreitner dan Kinicki (2000:87) mendefinisikan budaya korporat sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Sementara itu, Moeljono (2013 :19) memperjelas dengan mengartikan budaya korporat

sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya korporat merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku.

Berdasarkan pada penjelasan tentang teori sikap dan budaya organisasi, maka dapat ditarik sebuah pengertian dasar tentang sikap pada budaya organisasi. Artinya konsep budaya organisasi menjadi obyek dari sikap. Definisi sikap pada budaya organisasi adalah sebagai derajat afeksi positif atau afeksi negatif terhadap budaya organisasi (berupa sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku). Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya kepribadian seseorang akan dibentuk oleh lingkungan dan agar Kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Pada dasarnya seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya

dimana individu berasal seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Budaya juga merupakan faktor yang membentuk sikap dan tingkah laku seseorang.

4. *Locus of Control*

Locus of control merupakan daerah pengendalian berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang akan diterimanya (Umam, 2010:48). Menurut Setiawan dan Ghozali (2012:66) locus of control atau pusat kendali menunjukkan pada sejauhmana individu meyakini bahwa dia dapat mengendalikan faktor-faktor yang mempengaruhi dirinya. Menurut Crider dalam Ayudiati (2010:17) perbedaan karakteristik antara *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal adalah sebagai berikut:

- a. *Locus of control* internal meliputi 6 tipe, yaitu: (1) suka bekerja keras, (2) memiliki inisiatif yang tinggi, (3) selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, (4) selalu mencoba untuk berfikir seefktif mungkin, (5) selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.
- b. *Locus of control* eksternal meliputi 5 tipe, yaitu: (1) kurang memiliki inisiatif, (2) mudah menyerah dan kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, (3) kurang mencari informasi, (4) mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, (5) lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain.

Pada orang-orang yang memiliki internal *locus of control* faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan mereka akan bangga atas hasil usahanya. Sebaliknya orang yang memiliki external locus of control melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap tindakan di masa mendatang karena merasa tidak mampu dan kurang usahanya maka mereka tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwas locus of control adalah tingkat sejauh mana keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (faktor internal) ataupun semua peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (faktor eksternal).

5. Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang

bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011;271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom dalam Falikhatun (2013:29) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2006;78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Tujuan yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari keadilan budaya organisasi, *locus of control*, dan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti yang ditunjukkan pada beberapa penelitian berikut ini.

Penelitian Oktarini (2013). Secara parsial variabel *Locus of Control* dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, sedangkan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian Mardies (2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) 70,93% variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel Budaya organisasi, (2) 74,44% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel *locus of control*. (3) Sedangkan sisanya kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) menunjukkan bahwa umlah Budaya Organisasi (X1) dengan nilai signifikan 0,042 dan locus of control (X2) dengan nilai signifikan 0.00 mempengaruhi kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

Hasil penelitian Eddisal (2015). Dari hasil analisis dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif yang signifikan *locus of control internal* terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat. 2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan stress kerja terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat. 3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat. 4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan *locus of control internal* terhadap kepuasan kerja Personil Polres Pasaman

Barat. 5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja Personil Polres Pasaman Barat. 6. Terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Personil Polres Pasaman Barat. 7. Terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat. 8. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan *locus of control internal* terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dimana hasil pengaruh langsung lebih baik dibanding pengaruh tidak langsung. 9. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan stress kerja terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dimana hasil pengaruh langsung lebih baik dibanding pengaruh tidak langsung. 10. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Personil Polres Pasaman Barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dimana hasil pengaruh langsung lebih baik dibanding pengaruh tidak langsung.

Herawan (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada factor Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kota Malang Kawi. Hasil uji regresi linier sederhana menerangkan bahwa Budaya Organisasi pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan konstanta sebesar 5,236 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan jika tidak ada budaya organisasi sebesar 5,326. Berdasarkan

hasil koefisien determinasi diperoleh R^2 sebesar 0,420, yang artinya bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh sebesar 42% terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BRI(Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi.

Abdulloh (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan, variabel budaya organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Amalini, Musadieg, Afrianty (2016). Penelitian ini menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan, begitu juga *external locus of control* terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian Wahyuni, Rosmida (2017). Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Kepuasan

Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah daerah. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *locus of control* dan kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian Arlianis (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa locus of control berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan, maka rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Pada dasarnya seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Singergitas antar karyawan tentunya akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja karena adanya kerjasama yang baik. Kondisi ini tentunya akan dapat menciptakan kinerja yang lebih baik karena karyawan merasakan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2011;271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Hasil penelitian Rosmida (2017), Abdulloh (2016) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja

Secara umum orang-orang yang memiliki internal *locus of control* faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan mereka akan bangga atas hasil usahanya. Keberhasilan seseorang dalam bekerja dan kemudian pimpinan memberikan reward atau penghargaan, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian Rosmida (2017), Abdulloh (2016) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₂: *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya korporat, atau juga dikenal dengan istilah

budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Kreitner dan Kinicki (2000:87) mendefinisikan budaya korporat sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Pengertian ini memberikan makna bahwa dengan adanya budaya kerja yang baik dalam menjaga nilai-nilai organisasi, maka karyawan akan bekerja secara optimal.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni (2017), Rosmida (2017), Abdulloh (2016) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh *Locus of control* terhadap Kinerja Karyawan.

Locus of control merupakan daerah pengendalian berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang akan diterimanya (Umam, 2010:48). Menurut Setiawan dan Ghozali (2012:66) *locus of control* atau pusat kendali menunjukkan pada sejauh mana individu meyakini bahwa dia dapat mengendalikan faktor-faktor yang mempengaruhi dirinya. Pengertian ini memberikan makna bahwa dengan adanya keyakinan bahwa segala permasalahan dalam pekerjaan dalam diselesaikan, maka karyawan bekerja lebih optimal. Pada umumnya ketika karyawan tidak mampu mengendalikan hambatan pekerjaan, maka karyawan akan mengeluh sehingga pekerjaan

tidak dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan. Kondisi ini mempunyai makna bahwa dengan kemampuan karyawan maka karyawan akan bekerja secara optimal.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni (2017), Rosmida (2017), Rosmida (2017), Abdulloh (2016) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₄: *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Menurut Robbins (2006;78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pe pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja yang ditunjukkan melalui kinerja yang semakin meningkat.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni (2017), Rosmida (2017), Rosmida (2017) dan Mardies (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja.

Moeliono (2013 :19) memperjelas dengan mengartikan budaya korporat sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya korporat merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku. Menurut Robbins (2006;78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni (2017) menunjukkan bahwa kepuasan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja.

Menurut Robbins (2006;78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

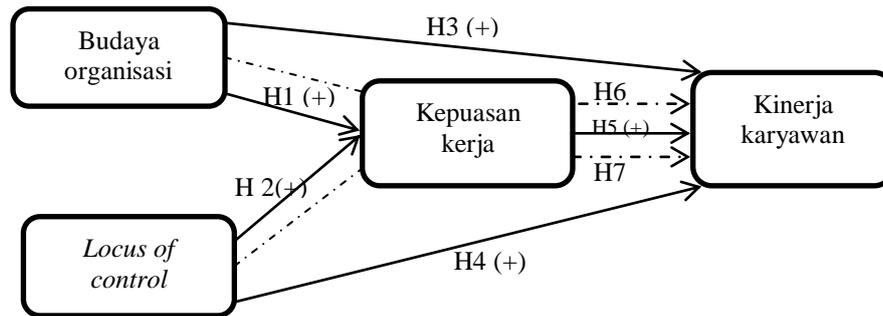
penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pada orang-orang yang memiliki internal *locus of control* faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan mereka akan bangga atas hasil usahanya. Sebaliknya orang yang memiliki external locus of control melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya.

Hasil penelitian Endang Sri Wahyuni menunjukkan bahwa kepuasan memediasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis :

H₇: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan.

D. Model Penelitian

Penelitian ini penulis memilih faktor budaya organisasi dan *locus of control* sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan variabel mediasi. Berdasarkan penjelasan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) adalah budaya organisasi X_1 , *locus of control* X_2 , sedangkan untuk variabel terikatnya (*dependent variable*) kinerja karyawan Y_1 , kepuasan kerja Y_2 . Model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan :

———— Pengaruh Langsung

----- Pengaruh tidak langsung

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu suatu penelitian yang ditunjukkan guna mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Nana,2013:94). Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer didapat dari penyebaran kuisisioner/ angket kepada karyawan PT. Pandatex Magelang.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti yang dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono,2015:167). Populasi bukan sekedar jumlah yang pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja atau karyawan PT. Pandatex Magelang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiono (2015:168). Dalam penentuan sampel ini, terdapat keterbatasan antara lain, keterbatasan dana, tenaga, dan juga waktu, maka peneliti dapat mengambil sampel dari populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pandatek Kabupaten Magelang. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Random*

sampling atau teknik dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan kerja. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini mengambil teori Suyudi Prawirosentono (2013:27) meliputi:

- a. Kualitas produk
- b. Efisiensi pelaksanaan tugas
- c. Tanggung jawab.
- d. Disiplin
- e. Inisiatif.
- f. Hasil kerja.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Berikut indikator budaya organisasi menurut (Wirawan, 2013 : 10) meliputi:

- a. Norma dalam bekerja
- b. Nilai-nilai dalam bekerja
- c. Asumsi dalam bekerja
- d. Kepercayaan terhadap organisasi
- e. Kebiasaan dalam bekerja

f. Kebiasaan organisasi

3. *Locus of control*

Locus of control adalah pengendalian berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang akan diterimanya. Pengukuran variabel *locus of control* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dari studi Rotter (1996) dalam Chi Hsinking et al. (2010). *Locus of control* terbagi menjadi *locus of control* internal dan eksternal.

a. External locus of control

Persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol kejadian hidupnya, seperti nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan sekitar. Indikatornya ialah:

- 1) Kegagalan yang dialami individu karena ketidakmujuran.
- 2) Perencanaan jauh ke depan pekerjaan yang sia-sia.
- 3) Kejadian yang dialami dalam hidup ditentukan oleh orang yang berkuasa.
- 4) Kesuksesan individu karena faktor nasib.

b. Internal *locus of control*

Persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan nasib sendiri, indikatornya adalah :

- 1) Segala yang dicapai individu hasil dari usaha sendiri.
- 2) Menjadi pimpinan karena kemampuan sendiri.
- 3) Keberhasilan individu karena kerja keras.

- 4) Segala yang diperoleh individu bukan karena keberuntungan.
- 5) Kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup.
- 6) Kehidupan individu ditentukan oleh tindakannya.
- 7) Kegagalan yang dialami individu akibat perbuatan sendiri.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Berikut indikator kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom dalam Falikhatun (2013:29) meliputi :

- 1) Kepuasan terhadap penghargaan.
- 2) Kepuasan terhadap hasil hasil kerja..
- 3) Kepuasan terhadap kerjasama
- 4) Kepuasan terhadap karier.
- 5) Kepuasan terhadap kebijakan pimpinan

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbasis 1 sampai dengan 4 dengan kriteria sebagai berikut:

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

D. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013: 52), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti periset. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari degree of freedom ($df = n - k$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan/pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan menggunakan alat ukur yang sama (Ghozali, 2013: 47). Uji reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih

terhadap gejala yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan menghitung cronbach's alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel, instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal/reliabel jika memberikan nilai cronbach's alpha lebih dari 0,70.

c. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel dependen dengan variabel independen, apakah masing-masing variabel independen dengan variabel dependen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Ghozali, 2018) dengan menggunakan SPSS statistik 23. Berikut model persamaan yang dipakai:

$$Z = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Keterangan:

Z = Variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja

Y = Variabel mediasi yaitu Kinerja

X = Variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan *Locus Of Control*

a = Konstanta

β = Koefisien

e = standar error

d. Pengujian Hipotesis

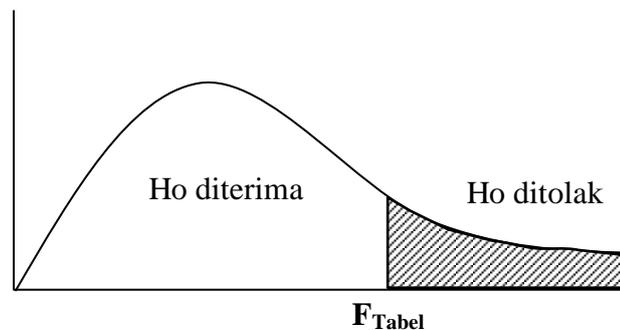
1) Uji R^2

Pengujian koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016:87). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang mendekati nol berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Uji R^2 menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependent. Besarnya koefisien dari 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas.

2) Uji *Goodness Fit* (Uji F)

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *Goodness Fit*. Secara statistik, setidaknya dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Pengujian hipotesis ini menggunakan *level of significance* 0,05 dan uji satu sisi dengan penentuan kesimpulan:

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\text{-value} < \alpha (0,05)$, yang berarti persamaan regresi *goodness fit*.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p\text{-value} > \alpha (0,05)$, yang berarti persamaan regresi tidak *goodness fit*

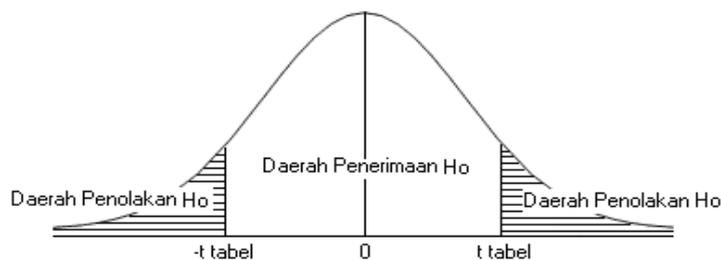


Gambar 3.1
Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho

3) Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh masing-masing variabel bebas dengan memperhatikan variabel terkait lainnya. Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Pengujian hipotesis ini menggunakan *level of significance* 0,05 dan uji satu sisi dengan penentuan kesimpulan:

- a) Apabila $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq +t_{tabel}$ atau $p\text{-value} \leq \alpha (0,05)$, maka Ho ditolak, berarti variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b) Apabila $-t_{hitung} \leq t_{tabel} \leq +t_{tabel}$ atau $p\text{-value} > \alpha (0,05)$, maka Ho diterima, berarti variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.



Gambar 3.2
Uji Hipotesis Dua Pihak

4) Uji Variabel Mediasi (Sobel Test)

Dalam uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan pelanggan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011) suatu variabel disebut *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji sobel digunakan untuk menguji kekuatan dan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Dengan cara perhitungan pengalihan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dengan cara mengalikan jalur X-Z (a) dengan jalur Z-Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa menghubungkan Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah menghubungkan Z.

Ghozali (2011) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (*Sobel Test*). Rumus uji sobel sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dengan keterangan:

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel *mediasi* (Z)

b : Jalur variabel *mediasi* (Z) dengan variabel dependen (Y)

sa : Standar eror koefisien a

ab : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif Ghozali (2011).

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji *budaya organisasi locus of control* terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel mediasi. Pelaksanaan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan SPSS 23. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi tidak berengaruh positif terhadap Kepuasan
2. *Locus Of Control* berpengaruh positif terhadap Kepuasan
3. Budaya Organisasi *tidak* berpengaruh positif terhadap Kinerja
4. *Locus Of Control* berpengaruh positif terhadap Kinerja
5. *Kepuasan* tidak berpengaruh negatif terhadap Kinerja
6. Kepuasan Kerja *tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi* terhadap Kinerja
7. Kepuasan *tidak memediasi pengaruh Locus Of Control* terhadap Kinerja

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu :

1. Penelitian ini fokus pada variabel budaya organisasi, *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Masih banyak variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

2. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu kuisisioner, dan survey.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan-kesimpulan yang diambil, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat dilakukan dan bermanfaat. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperluas objek penelitian, dengan melakukan penelitian di perusahaan industri lainya yang ada di Magelang sehingga dapat dijadikan generalisasi secara keseluruhan. Variabel Budaya Organisasi (X_1), *Locus Of control* (X_2), Kepuasan Kerja (Z). hanya mampu menjelaskan variasi pengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 12,9% sedangkan sisanya sebesar 87,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian. Selanjutnya generalisasi Variabel Budaya Organisasi (X_1), Lcus Of Control (X_2), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja (Y), hanya mampu menjelaskan variasi pengaruh terhadap Kinerja sebesar 21,3%. sedangkan sisanya sebesar 78,7%% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan, oleh karena itu penulis mengharapkan partisipasi aktif peneliti berikutnya untuk meneliti aspek-aspek lain yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja.

2. Dalam penelitian selanjutnya, peneliti bisa lebih mengembangkan metode penelitian, bukan hanya metode kuantitatif menggunakan kuisioner, tetapi juga bisa menggunakan metode kualitatif dengan wawancara atau interviw kepada responden secara langsung guna mempertajam hasil penelitian.