

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAHIMAS CHEMICAL
INDONESIA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Khoirunnisa Setyaningrum
Nomor Mahasiswa : 14311361
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASAHIMAS CHEMICAL
INDONESIA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Khoirunnisa Setyaningrum
Nomor Mahasiswa : 14311361
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan
Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata – 1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh :

Nama	: Khoirunnisa Setyaningrum
Nomor Mahasiswa	: 14311361
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain 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. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 21 September 2018

A handwritten signature in black ink is written over a yellow revenue stamp. The stamp is rectangular and contains the text 'METERAI TEMPEL' at the top, a serial number '2161 D A R 236718867' in the middle, and the value '6000' in large bold letters at the bottom, followed by 'ENAM RIBU RUPIAH'. The stamp also features a small emblem of the Indonesian coat of arms.

Khoirunnisa Setyaningrum

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

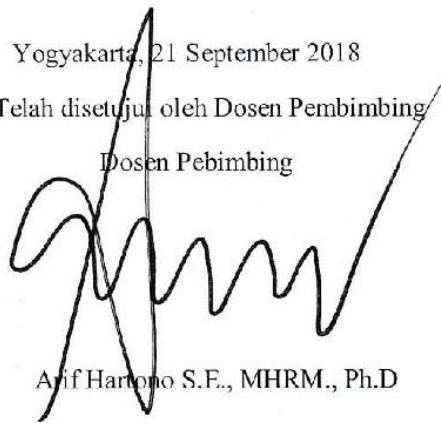
PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. ASAHIMAS CHEMICAL INDONESIA

Nama : Khoirunnisa Setyaningrum
NIM : 14311361
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 21 September 2018

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Dosen Pembimbing

A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Arif Hartono, is written over the text of the supervisor's name.

Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. ASAHIMAS CHEMICAL INDONESIA**

Disusun Oleh : **KHOIRUNNISA SETYANINGRUM**

Nomor Mahasiswa : **14311361**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

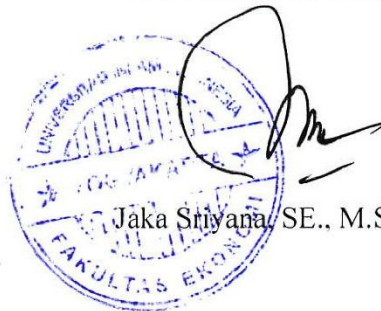
Pada hari Selasa, tanggal: 16 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Srijana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Karya sederhana ini saya persembahkan untuk kedua orangtua saya terutama untuk mama tercinta yang selama ini telah penuh memberikan dukungan serta doa yang tiada henti, teruntuk adik-adikku tersayang, dan juga teruntuk partner terhebat saya, serta sahabat-sahabat yang telah mendukung dan memotivasi saya agar selalu sukses serta skripsi ini saya persembahkan untuk diri saya sendiri.

HALAMAN MOTTO

“ Life is like between a piano and you as a player. If you play a beautiful music you will get your beautiful life. If you are doing good at all and share the happiness, you will get your happiness than you expected. Allah will never sleep, just say Bismillah to start and say Alhamdulillah when you already finished “

ABSTRAK

Abstrak - Penelitian ini membahas tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesi. Penelitian ini bersifat kuantitatif, Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuisisioner. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Asahimas Chemical Indonesia tepatnya karyawan yang bekerja pada departemen produksi yang berjumlah 180 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear dan analisis jalur melalui software SPSS 21. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial, terdapat pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, , terdapat pengaruh kepuasan kerja, terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja dan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja.

Kata Kunci : Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Abstract – This research told about the influence of training and organizational culture to employee performance with job satisfaction as intervening variable in PT. Asahimas Chemical Indonesia. This research is a quantitative research. The metode used to collects the data are by questionnaires. The respondents of this research are the employees of PT. Asahimas Chemical Indonesia who works in production department which amounts to 180 employees. The analysis method used is linear regression and path analyze through a software of SPSS 21. the results of this study indicate that there are influence of training and organizational culture on job satisfaction partially, the influence of training and organizational culture on employee performance, the influence of training on employee performance through job satisfaction and the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction.

Keywords : Training, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan anugrah-Nya yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia”.

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong, dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saat diselesaikan skripsi ini yaitu kepada :

1. Allah SWT, yang tidak henti-hentinya selalu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahanku serta memberikan kelancaran dan kemudahan pada setiap langkahku, terutama selama pengerjaan skripsi ini.
2. Rasulullah yang telah membawa manusia dari zaman kegelapan ke zaman terang benderang seperti saat ini sehingga menjadikan manusia untuk menjadi lebih baik lagi.
3. Keluargaku tercinta yang selalu mendukungku apapun langkah yang aku lakukan, terutama teruntuk mamaku yang hebat dengan kesabaran dan doa yang tiada henti untukku terimakasih mamaku sayang, untuk papaku terimakasih atas dukungannya maupun finansial untukku dan adik-adikku tersayang yang menjadikan semangat untukku sehingga aku selalu menjadi orang yang kalian sayangi.
4. Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini memberikan waktu, tenaga, pikiran serta arahan yang baik sehingga skripsi saya dapat terselesaikan tepat waktu.

5. Untuk orang yang berharga untukku, partnerku yang luar biasa Alwin Imansyah , yang tiada henti mendukungku, mendengarkan keluh kesahku dan menjadi penyemangat untukku terimakasih untuk segalanya yang selalu kamu berikan untukku.
6. Keluargaku di Kudus nenek dan kakekku, tante-tante, om-omku, sepupu-sepupuku dan semuanya. Terimakasih sudah menjadi keluarga yang sangat baik untukku.
7. Teruntuk teman yang sekaligus menjadi keluarga untukku selama aku kuliah Ovi, Anita, Shindy, Almaidah, Maul, Sarah, Mbak Rachma, Wardah, Mbak Siti, dan Mbak Tika terimakasih sudah mewarnai kehidupan kos selama ini, serta teman-teman semua yang tidak disebutkan satu persatu, terimakasih sudah mendukungku.
8. Sahabatku sejak SMP sekaligus saudaraku Dwiki, Gilang, Iyon, Loli, Nadya, Renald, Alam, Arif, dan Rio. Terimakasih selama ini sudah jadi sahabat yang solid dan baik untukku. Sahabat-sahabatku Amel, Ica, Della, Padussi, Dini, Dea, Agnes, Piska, Yusi dan Yasmin terimakasih sudah mendukungku.
9. PT. Asahimas Chemical Indonesia yang sudah memberikan kesempatan untukku.

Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih, dan juga mengetahui bahwa skripsi ini belum sempurna, maka dari itu diperlukan saran dan kritik yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini.

Yogyakarta, September 2018

Khoirunnisa Setyaningrum

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Plagiarisme	iv
Halaman Pengesahan Skripsi	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	vi
Halaman Persembahan	vii
Motto	viii
Abstrak	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10

2.2 Landasan Teori.....	30
2.2.1 Sumber Daya Manusia	30
2.2.2 Pelatihan.....	39
2.2.3 Budaya Organisasi	49
2.2.4 Kepuasan Kerja	57
2.2.5 Kinerja Karyawan	66
2.3 Kerangka Teori.....	78
BAB III METODE PENELITIAN.....	74
3.1 Pendekatan Penelitian	74
3.2 Lokasi Penelitian.....	74
3.3 Profil Perusahaan	74
3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	78
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	87
3.6 Populasi dan Sampel	89
3.7 Uji Instrumen	90
3.8 Metode Analisis Data.....	93
3.9 Uji Statistik	95
3.10 Analisis Jalur.....	98
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	102
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	103
4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	110

4.3 Uji Asumsi Klasik.....	126
4.4 Analisis Statistik	136
4.5 Pembahasan.....	153
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	167
5.1 Kesimpulan	167
5.2 Saran.....	167
DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN.....	175

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal.....	20
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan	103
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	105
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	107
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	108
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	110
Tabel 4.6 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	111
Tabel 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia	111
Tabel 4.8 Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Karyawan	112
Tabel 4.9 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	113
Tabel 4.10 Klasifikasi Responden Berdasarkan Asal Divisi	114
Tabel 4.11 Kelas Tabel Interval	116
Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Pelatihan	116
Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	120
Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Kinerja Karyawan	122
Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja	124
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas	127
Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas	132
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas	135

Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi	136
Tabel 4.20 Hasil Koefisien Determinasi	140
Tabel 4.21 Hasil Regresi Linear.....	141
Tabel 4.22 Hasil Koefisien Determinasi	145
Tabel 4.23 Hasil Analisis Regresi	146
Tabel 4.24 Hasil Koefisien Determinasi	148
Tabel 4.25 Hasil Analisis Jalur	151
Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori.....	73
Gambar 3.1 Logo Perusahaan	78
Gambar 3.2 Analisis Jalur	100
Gambar 4.1 Histogram Residual	127
Gambar 4.2 Normal P-P Plot Residual	128
Gambar 4.3 Histogram Residual	129
Gambar 4.4 Normal P-P Plot Residual	129
Gambar 4.5 Histogram Residual	130
Gambar 4.6 Normal P-P Plot Residual	130
Gambar 4.7 Grafik Scatterplot	132
Gambar 4.8 Gambar Scatterplot.....	133
Gambar 4.9 Gambar Scatterplot.....	134
Gambar 4.10 Struktur Hasil Analisis Jalur	150

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	177
Lampiran 2 Hasil Uji Validitas	194
Lampiran 3 Hasil Uji Reliabilitas	228
Lampiran 4 Hasil Uji Asumsi Klasik	229
Lampiran 5 Hasil Analisis Regresi Linear	235
Lampiran 6 Tabulasi Kuisisioner	242
Lampiran 7 Surat Keterangan Selesai Penelitian	273

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan perusahaan pada era global saat ini semakin ketat, maka hal ini menyebabkan tuntutan lebih kepada anggota organisasi agar memberikan kontribusi berupa kinerja yang optimal dan maksimal untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Sehingga kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2004). Daya saing ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya yang meliputi tantangan kesinambungan usaha, tantangan global dan tantangan teknologi (Noe 2010). Untuk itu perusahaan dituntut untuk menghadapi tantangan tersebut di tengah persaingan global yang terjadi pada saat ini. Salah satu kunci dari pelaku yang harus menghadapi persaingan tersebut yaitu sumber daya manusia dari suatu perusahaan itu sendiri.

Dalam sebuah lingkungan dimana angkatan kerja terus berubah hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan berubah dari pemberi kerja juga berubah, manajemen SDM harus terus berubah dan berkembang. Dengan adanya perubahan ini, maka SDM dituntut untuk berubah dan berkembang seiring dengan perubahan yang sedang terjadi (Mathis dan Jackson 2006).

Adanya tuntutan seiring persaingan yang ketat dan perubahan yang terjadi, maka perusahaan dapat mendorong sumber daya yang dimiliki untuk beradaptasi dan memberikan kontribusi yang optimal dan maksimal salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk menciptakan kinerja sumber daya manusia yang baik dibutuhkan system manajemen kinerja yang baik dimana system manajemen kinerja memiliki beberapa komponen yang terdiri dari perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan, pengumpulan (data, pengamatan dan dokumentasi), rapat penilaian kinerja, diagnosa pelatihan kinerja, dan sampai kepada tahap kembali ke permulaan – merencanakan lagi (Rivai 2015).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Dessler 2010:5). Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya menyangkut karyawan (SDM) yang mengelola factor” produksi lainnya tersebut (Rivai 2009). Hal ini menjadikan bahwa SDM memiliki peran penting di dalam suatu organisasi. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan mampu bekerja secara produktif, efektif dan efisien sehingga kinerja yang dicapai nantinya diharapkan mampu memuaskan sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan.

Salah satu langkah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui dan memutuskan apakah karyawan membutuhkan pelatihan atau tidak untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Pelatihan terdiri dari upaya terencana organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait pekerjaan, dengan tujuan menerapkannya pada pekerjaan. Program pelatihan mungkin berkisar dari kelas formal sampai mentoring satu lawan satu, dan mungkin berlangsung di tempat kerja atau di lokasi terpencil. Tidak peduli apa bentuknya, pelatihan dapat menguntungkan organisasi bila dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan bila memotivasi karyawan (Noe et al., 2011: 223).

Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Rivai 2009:211). Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sultana et al (2012) yang berjudul *Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan* yang menemukan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Agusta, L., E (2013) yang berjudul *Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya*.

Untuk menjamin peningkatan kinerja karyawan, terdapat faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan selain pelatihan, yakni adanya budaya organisasi yang memiliki peran di dalam kelangsungan hidup bagi sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Dimana ketika anggota organisasi berada di dalam suatu perusahaan, maka disitulah kelangsungan hidup karyawan selama ia bekerja. Bahkan Peter dan Waterman Jr (dalam Sobirin, 2002) berpendapat bahwa “ Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang memiliki budaya yang kuat “. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang cukup penting bagi organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi (Robbins&Coulter 2012:51). Budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain dimana hal ini menciptakan keunikan budaya pada suatu organisasi dimana budaya membawa suatu rasa identitas terhadap anggota-anggota organisasi. Budaya juga mempermudah timbulnya komitmen pada

sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang serta meningkatkan kemantapan sistem social (Robbins:2006).

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syauta, et al (2012) yang berjudul “The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Munical Waterworks Of Jayapura, Papua Indonesia “ dimana penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dapat memepengaruhi kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja.

Timbulnya rasa kepuasan pada anggota organisasi juga memiliki peran dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Keitner dan Kinicki 2001:271). Sementara Luthans (2008:141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Hal ini dapat dilihat bahwa pelatihan, budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari aspek pekerjaan yang memiliki peran penting dalam kehidupan sumber daya manusia pada suatu perusahaan dan hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Robbins and Judge (2012) mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang

pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaannya.

Pengaruh dari adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja ini didukung oleh adanya penelitian yang dilakukan oleh Ariotedjo (2014) dengan judul “ Pengaruh kepuasan kerja terhadap dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan “ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Juhniantara dan Riana (2015) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara adanya pengaruh dari pelatihan terhadap kepuasan kerja didukung oleh adanya penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013) yang berjudul “Pengaruh pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja “ dimana penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dan untuk adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mohamed dan Shurbagi (2015) yang berjudul “The effect of organizational culture on the relationship between job

satisfaction and organizational commitment “ dengan hasil bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Sehubungan dengan pembahasan mengenai pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, di Provinsi Banten terdapat sebuah perusahaan yang bergerak pada industri kimia meliputi Alkali – Vinyl Chloride ASC yang terintegrasi bernama PT. Asahimas Chemical Indonesia. Karyawan merupakan asset penting pada PT. Asahimas Chemical Indonesia dalam mencapai keberhasilan Untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis dan untuk tetap bertahan ditengah persaingan yang cukup ketat diharapkan perusahaan terus bergerak dengan melakukan inovasi dalam segi produk atau output yang dihasilkan. Untuk melakukan inovasi tersebut dibutuhkan SDM yang berkualitas. Demi tercapainya harapan tersebut, maka perusahaan melakukan program pelatihan kepada karyawannya, menciptakan budaya organisasi yang baik agar terbentuk tim kerja yang baik serta menciptakan kepuasan kerja untuk karyawan. Dengan program pelatihan yang dilaksanakan. Budaya organisasi yang baik serta kepuasan kerja untuk karyawan diharapkan dapat meningkatkan rasa percaya diri sekaligus dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik, optimal dan lebih produktif sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu kinerja karyawan yang lebih baik.

Dalam kaitannya dengan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

“ Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia“

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap kepuasan kerja
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di intervening oleh kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di intervening oleh kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi

Akan mengerti dan memahami arti pentingnya pelatihan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan sebagai masukan kepada organisasi sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal

2. Bagi karyawan

Agar karyawan mengerti dan memahami sejauh mana pelatihan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi

3. Bagi penelitian selanjutnya

Dapat dijadikan acuan atau pedoman bagi penelitian selanjutnya

4. Bagi Penulis

Memberi kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang selama ini dipelajari semasa menjalani pendidikan. Selain itu diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Aruan (2015) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian Aruan menggunakan analisis regresi linear berganda. Persamaan penelitian terdapat pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan serta perbedaan terdapat pada variabel motivasi yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Agusta dan Susanto (2013) yang berjudul “Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya “. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di CV. Haragon Surabaya. Populasi untuk penelitian ini berjumlah 45 orang karyawan yang bekerja di bagian operator alat berat. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebar kuisioner dan metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan pada CV. Haragon Surabaya. Persamaan dari penelitian ini terdapat pada

variabel pelatihan dan kinerja karyawan sementara untuk variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Sultana, et al (2012) yang berjudul “Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan” hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada pelatihan terhadap kinerja karyawan pada sector telekomunikasi di Pakistan. Persamaan pada penelitian ini dengan penulis adalah terdapat variabel pelatihan dan kinerja sedangkan variabel yang tidak diteliti adalah variabel gaji dan keterlibatan kerja.

Budaya organisasi terhadap kinerja

Penelitian ini dilakukan oleh Syauta,et,al (2012) yang berjudul “The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Munical Waterworks Of Jayapura, Papua Indonesia”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja. Dan komitmen organisasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapat variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sementara variabel yang tidak diteliti adalah variabel komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “The effect of organizational culture on lecturers’ job satisfaction and performance (A research in Muhammadiyah University throughout East Java) “. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada dosen, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dosen. Persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah keseluruhan variabel yang meliputi budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan yang membedakan dari penelitian adalah lokasi penelitian.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hakim (2015) dengan judul “Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. Teori budaya organisasi yang digunakan disini adalah teori milik Robbins and Judge (2009) dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah teori milik Bernadin and Russel (1995). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah terdapat variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu variabel komitmen organisasi.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilakukan oleh Lodjo (2013) yang berjudul “Pengaruh pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja”. Penelitian ini menunjukkan bahwa yaitu pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan pemberdayaan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja serta efikasi diri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan merupakan variabel yang lemah. Persamaan pada penelitian ini dengan penulis adalah persamaan variabel yang meliputi pelatihan dan kepuasan kerja. Dan yang membedakan adalah variabel pemberdayaan dan efikasi diri yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mua'rrifa.et.al (2016) yang berjudul “Pengaruh pelatihan dan motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang “. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) cabang Tanjung Emas Semarang.

Dan penelitian selanjutnya dilakukan oleh Choo dan Bowley (2007) dengan judul “ Using training and development to affect job satisfaction within franchising “ yang dilakukan pada sebuah perusahaan waralaba dalam bidang ritel

roti terbesar yang berada di negara Australia. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 135 staff yang berada pada lini depan. Dan menggunakan sampel sebesar 90% responden perempuan dan 10% responden laki-laki. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif and intercorrelation serta analisis factor konfirmatori dan analisis regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel pelatihan dan kepuasan kerja, sementara hal yang membedakan adalah tidak adanya variabel pengembangan.

Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilakukan oleh Mohamed dan Shurbagi (2015) dengan judul “The effect of organizational culture on the relationship between job satisfaction and organizational commitment “. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda dengan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada organisasi bank-bank komersial di Libya. Persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sementara variabel lain yang tidak diteliti adalah variabel komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Putriana (2015) yang berjudul “The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and job performance : study on Japanese Motorcycle in Indonesia. Penelitian ini dianalisis

dengn menggunakan Partial Least Square Equation Model (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan peneliti adalah adanya variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan untuk variabel lain yang tidak diteliti adalah komitmen organisasi.

Penelitian lain juga dilakukan oleh H.Teman Koesmono (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja. Penelitian ini dilakukan pada Sub Sektor Pengolahan Kayu Menengah Jawa Timur”. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh langsung pada budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 1,183. Persamaan dengan penelitian ini adalah adanya variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara terdapat variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yakni variabel motivasi.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini dilakukan oleh Ariotedjo (2017) dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan “. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis linear berganda dengan hasil yang emnunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo

Marine Service Surabaya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. Persamaan variabel penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan yang membedakan adanya variabel komitmen organisasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hira dan Waqas (2012) dengan judul “A study of job satisfaction and its impact on the performance in banking industry of Pakistan “. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Yang membedakan penelitian ini dengan penulis adalah lokasi penelitian yang dipilih.

Kemudian penelitian ini dilakukan oleh Muslih (2012) dengan judul “Analisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang “. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan sementara perbedaan terdapat pada variabel motivasi yang tidak ikut diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian juga dilakukan oleh I Wayan Juhniantara dan I Gede Riana (2015) dengan judul Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penulis adalah adanya variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan sementara perbedaan terdapat pada variabel motivasi yang tidak ikut diteliti dalam penelitian ini.

Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilakukan oleh Fakhri dan Djastuti (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening” dimana analisis penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan dalam penelitian ini adalah terdapat variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dan perbedaan pada penelitian ini adalah variabel kompensasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Khan dkk (2016) dengan judul “Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector in Pakistan”. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan dalam penelitian ini adalah adanya variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan perbedaan pada variabel ini adalah terdapat variabel pengembangan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian Supatmi dkk (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian Supatmi dkk menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung pada Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Persamaan dengan penelitian ini adalah adanya variabel pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini adanya variabel kompensasi yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilakukan oleh Syauta,et,al (2012) yang berjudul “The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Munical Waterworks Of Jayapura, Papua Indonesia”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja. Dan komitmen organisasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapat variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sementara variabel yang tidak diteliti adalah variabel komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “The effect of organizational culture on lecturers’ job satisfaction and performance (A research in Muhammadiyah University throughout East Java) “. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada dosen, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dosen. Persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah keseluruhan variabel yang meliputi budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan yang membedakan dari penelitian adalah lokasi penelitian.

Penelitian lain dilakukan oleh Indrasari (2017) dengan judul “The Effect Of Organizational Culture, environmental, Leadership Style On Job Satisfaction And Its Impact Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro”. Penelitian Indrasari terdiri dari 64 sampel dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan dengan di mediasi atau melalui kepuasan kerja. Persamaan variabel pada penelitian ini adalah terdapat variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat perbedaan pada variabel ini adanya variabel lingkungan dan gaya kepemimpinan yang tidak diteliti pada penelitian ini.

2.1.1 Resume Jurnal

Berikut ini adalah table rangkuman dari beberapa jurnal, beserta penjelasan persamaan dan perbedaan jurnal dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Review Jurnal

Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Analisis	Kesimpulan
Agusta, L., E. (2013) Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Haragon Surabaya AGORA Vol. 1 No.3 (2013)	Pelatihan (Dessler) Motivasi (George dan Jones) Kinerja (Mangkunegara)	Pelatihan a. Kualitas materi pelatihan b. Ketepatan metode pelatihan c. Kualitas infrastruktur d. Kuantitas pelatihan e. Dampak pelatihan Motivasi a. Arah perilaku (directions behavior) b. Tingkat usaha (level of effort) c. Tingkat kegigihan (level of peristence) Kinerja a. Tingkat kepuasan pelanggan b. Tingkat kegagalan menggunakan mesin c. Ketepatan waktu	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pelatihan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator dan alat berat.
Afshan Sultana Sobia Irum Kamran Ahmed Nasir Memod (2012) Impact of training on employee performance: a study telecommunication sector in Pakistan interdisciplinary journal of contemporary research in business copy	Pelatihan Gordon dan April) Kinerja (Kenney et al.) Gaji (Fraancescont Zoega) Keterlibatan kerja (Kanungo)	Pelatihan Development of a. Employee knowledge b. Skills c. Ability d. Competencies e. Behavior Kinerja a. Functioning of employee b. Presentation of employee c. Quality to doing the task	Metode pegumpulan menggunakan kuisisioner kepada responden menggunakan simple random sampling.	Hasil dari penelitian ini adalah pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap gaji pegawai. Pelatihan berpengaruh positif terhadap dan signifikan terhadap keterlibatan Kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja.

©2012 institute interdisciplinary business research 6 4 6 October 2012 Vol. 4, No. 6				
Syauta,et.al (2012) The influence organizational culture, organizational commitment to satisfaction employee performance (stud Muncial Waterworks Of Jayapura, Indonesia Journal Of Business Management Invention Volume 1 Issue 1 December PP.69-76	Organization culture Wallach,1983 Organizational Commitment Meyer and 1997 Job atisfaction Luthans, 2006) Employee Performance Bernadin or Rusel, 1993	a. Bureaucracy culture b. Innovative culture c. Supportive culture a. Affective commitment b. Continuance commitment c. Normative commitment a. Work it self b. Salary c. Promotion opportunities d. Supervisor e. Olleagues a. Quantity b. Qulity c. Timelines d. Cost	Partial Least Square (PLS) method and test	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dapat memepengaruhi kinerja jika di mediasi oleh kepuasan Dan komitmen organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
Etta Mamang Sangadji dan Sopiah (2013) The effect organizational culture on lecturer satisfaction performance (A research Muhammadiyah University throughout East Java) International Journal Of Learning& Development ISSN 2164-4063 Vol. 3, No. 3	Organizational culture Juechter, et.al. (1998) Job satisfaction (Z) Robbins (1996)	Organizational culture a. Communicaiton b. Training and development c. Benefits d. Decision-making e. Risk-taking f. Planning g. Cooperation h. Motivation to work i. Sincerity j. Discipline Job Satisfaction a. The organization of work b. Working conditions c. Communication d. Job performance e. The performance of the review f. Co-workers g. Supervision h. Maangement companies i. Wages	Partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada dosen, kepuasan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasi memebrikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dosen.

		j. Benefits Employee performance a. Quality b. Quantity c. Timeliness d. Cost effectiveness e. Need for supervision f. Interpersonal impact		
	Employee's performance () Bernandin and P (1995)			
Fernando Stefanus Lodjo (2013), Pengaruh pelatihan, pemberdayaan efikasi diri terhadap kepuasan kerja Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 Juni 2013 Hal. 747-755	Pelatihan (Siagian) Pemberdayaan (Thomas Veltahouse 1990) Efiaksi diri (Bandura) Kepuasan kerja (Robbins)	Kepuasan kerja a.Kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu b.Kepuasan yang merupakan umum yang dimiliki oleh pegawai Pelatihan a.Penentuan kebutuhan b.Penentuan sasaran c.Penetapan isi program d.Identifikasi prinsip-prinsip belajar e.Pelaksanaan program f.Identifikasi manfaat g.Penilaian program pelaksanaan Pemberdayaan a. (meaning) b. Kompetensi (competence) c. Pendeterminasian diri (self determination) d. Pengaruh (impact)	Alat ukur digunakan variabel yaitu point likert	Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pemberdayaan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadappa kepuasan serta efikasi diri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan merupakan variabel yang lemah.

		Efikasi diri a. Magnitude atau tingkat kesulitan tugas b. Generality atau luas bidang perilaku c. Strength atau kemantapan keyakinan		
Zida Hayya Mua’r Rustono Sri wahyuni (2016) Pengaruh pelatihan dan motivasi karyawan terhadap kepuasan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Semarang Jurnal Admisi & Bisnis Versi online Issn 1411-4321	Motivasi (Maslow) Pelatihan (Rae) Kepuasan kerja (As’ad)	Motivasi a. Kebutuhan fisiologis dasar b. Kebutuhan akan rasa aman c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi d. Kebutuhan untuk dihargai e. Kebutuhan aktualisasi diri	Analisis berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) cabang Tanjung Emas Semarang
Choo Stephen Bowley Christine (2007) Using training development to affect job satisfaction within franchising Journal of Business and Enterprise Development Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 339-352 q Emerald Group Publishing Limited 1462-6004 10.1108/1462600076745	The Kirkpartrick Model (TKM) Hirarki tingkat Evaluasi penyediaan organsiasi pengembangan Kepuasan kerja	a. The Kirkpartrick Model (TKM) hirarki empat tingkat : Reaksi : Kenikmatan pelatihan, Merasakan kegunaan, Merasakan kerugian Pembelajaran Perilaku Hasil : Perubahan sikap, meningkatkan keterampilan/pengetahuan Evaluasi penyediaan organisasi pelatihan pengembangan	Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Kemudian analisis yang digunakan adalah analisis deksriptif dan intercorrelation, analisis factor.	Pengalaman belajar menguntungkan karyawan berpengaruh positif terhadap evaluasi penyediaan organisasi pelatihan pengembangan a.Desain yang efektif berpengaruh positif terhadap evaluasi penyediaan organisasi pelatihan pengembangan b.Kualitas pelatih berpengaruh positif terhadap evaluasi organisasi pelatihan pengembangan c.Semakin tinggi kepuasan karyawan dengan ketentuan organisasi pelatihan pengembangan, maka semakin tingkat kepuasan karyawan

		<p>Kepuasan kerja :</p> <p>Herzberg klasik (1996). Terdapat dua dimensi yaitu dimensi intrinsic dan ekstrinsik</p>		
<p>Adel Mohamed Ali Shurbagi (2015) The effect organizational culture on relationship between job satisfaction organizational commitment International journal of humanities management sciences (IJHMS) Vol. 3, Issues 1 (2015) ISSN 2320-4044</p>	<p>Organization culture (X1) Cameron and Quinn (2006)</p> <p>Job satisfaction (Z) Spector (1997)</p> <p>Organizational commitment (Y) Allen and Mayer (1990)</p>	<p>Organization culture</p> <ol style="list-style-type: none"> Clan culture Adhocracy culture Market culture Hierarchy culture <p>Job satisfaction</p> <ol style="list-style-type: none"> Supervise Benefits Rewards Operating procedure C-workers satisfacion <p>Organization cimmitment</p> <ol style="list-style-type: none"> Affective commitment Continuance commitment Normative commitment 	Analisis berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
<p>Lies Putriana Wibowo Husein Umar Hanes Riady (2015) The impact organizational culture on satisfaction, organizational commitment and job performance : study on Japanese Motorcycle in Indonesia. Journal of education and research Vol. 3 No. 9 September ISSN: 2411-5681 // www.ijern.com</p>	<p>Organizational culture (X1) Thomas Liping Tang et al., (2000 Hofstede (1990)</p> <p>Organizational commitment (Z1) Meyer and Allen's (1991)</p> <p>Job satisfaction (Z2) Smith, Kendall &</p>	<ol style="list-style-type: none"> Family orientation and loyalty Open communication Team approach Power distance and masculinity Tolerance of conflict Reward criteria <ol style="list-style-type: none"> Affective commitment Normative commitment Continuance commitment <ol style="list-style-type: none"> Wages, physical cinditions of work Colleagues Promotion Work space conditions Relationship with fellow Realtions with supervisors Satisfaction with the job itself. <ol style="list-style-type: none"> Quality Quantity Reability personal quality 	Partial least square structural equation modeling (SEM)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sementara kepuasan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organsiasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

	Haulin (1969) Employee's performance (Y) Dessler (2009)			
Ariotedjo (2014) Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Jurnal ilmu manajemen (JLM) Vol. 2, No. 2 (2014)	Organizational commitment (X) Robbins dan Judge (2008) Job Satisfaction (Y1) Robbins 2001) Employee performance (Y2) Bernadin dan Russel (1993)	Organizational commitment a. Continua commitment b. Normative commitment c. Affective commitment Job satisfaction a. Gaji b. Promosi c. Pekerjaan d. Hubungan rekan kerja e. Seseorang yang memberi perintah Employee performance a. Quality b. Quantity c. Timeliness and cost effectiveness d. Interpersonal impact	Analisis berganda dengan SPSS	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya
Aftab Hira Idrees Waqas (2012) A study of job satisfaction and it's impact on the performance in banking industry of Pakistan. International journal of business and science Vol. 3 No. 19; Oktober 2012	Job satisfaction (X) Herzberg (1959) Job Performance (Y) Welbourne (1997)	a. Factor kebijakan Hygiene b. Factor motivasi a. pekerjaan b. Karir c. Pembaru d. Tim e. Organisasi	Analysis regressi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja
Basthomi Muslih (2012) Analisis pengaruh motivasi	Motivasi (Herzberg) Kepuasan	Kepuasan kerja dan motivasi : Motivator a. Prestasi b. Pengakuan c. Faktor pekerjaan itu sendiri	Analisis partial least square (PLS)	1. motivasi dan ekstrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja

terhadap kepuasan dan kinerja pegawai PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang Jural aplikasi manajemen Vol. 10 No. 4 Desember 2012	kerja (Herzberg) Kinerja (Robbins)	d. Rasa tanggung jawab e. Adanya peningkatan f. Kepuasan Hygene a. Kebijakan perusahaan b. Supervisi c. Kondisi kerja d. Gaji e. Hubungan dengan rekan kerja Dimensi kinerja a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. ketepatan		2. motivasi secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5. motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan.
Risha Faiq Fakhri Indi Djastuti (2015) Pengaruh Kompensasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening Diponegoro Journal Of Management Vol.4 No.4 Tahun 2015 Hal.1-15	Kinerja Karyawan Mangkunegara (2009) Kompensasi Hasibuan (2009) Pelatihan Handoko (2009) Kepuasan Kerja Hasibuan (2009)	Kinerja Karyawan a. Motivasi (Sikap Kerja, Motivasi dan Sikap Pekerja) b. Kemampuan (kemampuan potensi dan kemampuan realita Kompensasi a. Pendapatan berbentuk uang b. Barang langsung atau tidak langsung Pelatihan a. Kemampuan b. Keterampilan c. Pengetahuan karyawan Kepuasan Kerja a. Sikap emosional	Analisis Regresi Linear Berganda	Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
Afaq Ahmed Khan, Sardar Osama Bin Haseeb Abbasi, Muhammad Waseem, Mohsin Ayaz, Moazzam Ijaz (2016)	Kinerja Karyawan (Vroom 1964) Pelatihan (Arnoff 1971) Kepuasan Kerja (Mudor and Tookson 2011)	Kinerja Karyawan a. Kemampuan b. Pengetahuan c. Keahlian d. Pengalaman e. Personal Pelatihan a. Teknologi baru	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Impact of Training Development Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction Study of Telecom Sector in Pakistan Macrothink Institute Business Management Strategy ISSN 2157-6068 2016 Vol.7 No.1		b. Produktivitas Kepuasan Kerja a. Hubungan antara karyawan dan supervisor b. Gaji c. Kondisi pekerjaan		
Juniantara, I W., Riana (2015) Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar E-journal ekonomi dan bisnis Universitas Udayana 4.09 (2015) : 611-628	Motivasi (Herzberg) Kepuasan kerja (Robbins) Kinerja (Viswesvaran Ones)	Motivasi a. Prestasi kerja b. Pengembangan diri c. Factor pekerjaan itu sendiri d. Pengakuan Hygiene a. Kebijakan perusahaan b. Supervise c. Keamanan kerja d. Hubungan dengan rekan kerja Kepuasan kerja a. Kepuasan b. Kepuasan ekstrinsik c. Pengakuan d. Otoritas / utilitas social Kinerja a. Tabungan b. Deposito yang dikumpulkan c. Kredit yang dikeluarkan karyawan kepada nasabah	Partial Least Square (PLS)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini yaitu teori dari penelitian ini memiliki keterbatasan lain variabel situasional.
H.Teman	Budaya		Structural	a.Budaya Organisasi

Koesmono (2005) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol.7 No. 2 171-188	Organisasi (Robbins 2001) Kinerja Karyawan (Mc Kenna and Beech 1995) Motivasi (Hughes et al 1999) Kepuasan Kerja (Ward and Sloane)	Budaya Organisasi a. Faktor toleransi resiko b. Tekanan tim dan orang mendukung c. Persepsi Kinerja Karyawan a. Pengetahuan b. Etika Kerja c. Kualitas Pekerjaan d. Volume hasil Kerja e. Interaksi Motivasi a. Kompensasi b. Ekspektasi c. Perilaku Kepuasan Kerja a. Hubungan rekan kerja b. Hubungan dengan atasan c. Kemampuan dan efisiensi dan atasan d. Kesempatan berasumsi e. Kesempatan Promosi f. Gaji g. Keamanan kerja h. Pekerjaan yang sebenarnya	Equation Modelling (SEM)	berpengaruh secara positif terhadap Motivasi b. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja c. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja d. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan e. Motivasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan f. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan
Aruan D.A (2013) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen Vol.1 No 2 Maret 2013	Pelatihan Kerja (Rivai) Motivasi (Maslow) Kinerja (Gomez)	Pelatihan a. Materi yang dibutuhkan b. Metode yang digunakan c. Kemampuan instruktur pelatihan d. Sarana atau prinsip-pembelajaran Motivasi a. Physiological Needs b. Safety and Security Needs c. Acceptance Needs (Belongingness) d. Esteem Needs e. Self Actualization Kinerja a. Quantity of work b. Quality of work c. Job knowledge d. Creativeness e. Cooperative f. Dependability	Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh secara simultan pada Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

		g. Initiative h. Personal qualities		
Meithiana Indrasari (2017) The Effect Organizational Culture Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Teaching In Community Academy Bojonegoro SINERGI, Vol.7 No.2 Maret 2017	Kinerja Mathis and Jackson 2004 Kepuasan Kerja Dole and Schoeder 2001 Budaya Organisasi Lako 2004 Lingkungan Kerja Komarudin 1993	Kinerja a. Kuantitas output b. Kualitas output c. Ketepatan waktu d. Kehadiran e. Kemampuan bekerjasama Kepuasan Kerja a. Perasaan individu b. Reaksi individu c. Lingkungan kerja Budaya Organisasi a. Sistem nilai b. Keuntungan c. Kebiasaan organisasi Lingkungan kerja a. Sosial b. Psikologi c. Fisik perusahaan	Analisis Regresi	Terdapat hubungan budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja
Supatmi M E.U Numran H.N Utami (2013) Pengaruh Pelatihan Kompensasi, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan Jurnal Profit Vol.7 No.1	Pelatihan (Mangku-Negara) Kepuasan Kerja (Robbins) Kinerja Karyawan (Mathis and Jackson)	Pelatihan a. Materi b. Pelatih c. Metode Pelatihan d. Peserta Kompensasi a. Kompensasi financial b. Kompensasi non financial Kepuasan kerja a. Pekerjaan itu sendiri b. Supervisi c. Rekan kerja Kinerja a. Kuantitas hasil kerja b. Ketepatan waktu kerja c. Tingkat kehadiran d. Teamwork (kerjasama)	Path Analisis SPSS	a. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh kepuasan kerja

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Setiap didirikannya suatu perusahaan, tentunya perusahaan akan memiliki visi dan misi dalam pencapaian tujuannya. Disamping itu, perusahaan akan memiliki harapan bahwa kelak di masa yang akan datang dapat mengalami perkembangan sehingga mampu bersaing dengan perusahaan sejenis untuk menciptakan keunggulan kompetitif ditengah persaingan yang ketat. Oleh karena itu, terciptanya kinerja yang baik dan unggul akan mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan yang maksimal. Maka ini lah sebabnya perusahaan tidak akan terlepas dari unsur sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal perusahaan dalam wujud manusia sehingga modal manusia ini memberikan fakta bahwa untuk mencapai kesuksesan, bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola bakat atau modal manusianya. Modal manusia ini di deskripsikan sebagai nilai ekonomi terhadap pengetahuan, kemampuan dan kapabilitas karyawan (Bohlander 2013). Maka hal ini terkait dengan bagaimana perusahaan mengelola atau memanajemen sumber daya manusia di dalamnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat fungsi atau bidang produksi,

pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sdm dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia (Rivai 2009).

Menurut Hasibuan (2005) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan yang dimaksud yakni meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan adanya pengaturan tersebut, perusahaan akan mendorong tenaga kerja untuk menghasilkan dan mewujudkan kinerja yang optimal dan kepuasan yang sesuai.

Sementara menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan system-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk

memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Karyawan-karyawan juga harus direkrut, diseleksi, dilatih, dan diatur. Setiap aktivitas membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan berubah dari pemberi kerja juga berubah, manajemen SDM harus terus berubah dan berkembang. Dengan adanya perubahan ini, maka SDM dituntut untuk berubah dan berkembang seiring dengan perubahan yang sedang terjadi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan (human resource planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja , hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.

Sementara menurut Bohlander (2013) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Proses antisipasi dan membuat gerakan orang atau individu ke dalam dan keluar dari organisasi dengan jenis dan jumlah yang tepat.

a. Rekrutmen

Aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan mendukung mereka untuk mendaftar dalam lowongan pekerjaan

b. Seleksi

Proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan

c. Analisis Pekerjaan

Proses mengumpulkan informasi dan mengelola serta mengevaluasi dengan tujuan untuk menentukan tugas dan aktivitas

d. Training and Development

Usaha yang dilakukan organisasi untuk membantu perkembangan belajar diantara anggota organisasi

e. Penilaian Kinerja

Proses yang dilakukan supervisor setiap tahunnya kepada karyawan untuk membantu karyawan dalam memahami peran, tujuan, harapan dan keberhasilan kinerja

f. Hubungan Industrial

Hubungan antara manajer dan karyawan yang diwakilkan oleh serikat pekerja

g. Kompensasi

Meliputi 3 jenis kompensasi yakni kompensasi langsung (upah dan gaji, insentif, bonus, dan komisi), kompensasi tidak langsung (banyaknya manfaat yang diberikan oleh perusahaan), dan kompensasi non financial (pengakuan program karyawan, penghargaan pekerjaan, dukungan

perusahaan, lingkungan kerja, dan waktu kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan individu).

Sementara menurut Rivai (2009) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (planning)
 - b. Pengorganisasian (organizing)
 - c. Pengarahan (directing)
 - d. Pengendalian (controlling)
2. Fungsi operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja

c. Pendekatan manajemen sumber daya manusia

Menurut Rivai (2009) terdapat lima pendekatan pada manajemen sumber daya manusia dimana pendekatan ini memberikan tema-tema pelengkap yang membantu manajer dan operasional SDM dalam mempertahankan fungsi SDM dan

aktivitasnya tetap ada pada sudut pandang yang benar. Pendekatan manajemen sumber daya manusia tersebut meliputi :

a. Pendekatan strategis

Manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya tidak digunakan secara efektif.\

b. Pendekatan SDM

Manajemen SDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya martabat manusia tidak boleh diabaikan.

c. Pendekatan manajemen

Manajemen SDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.

d. Pendekatan system

Pendekatan SDM berlangsung di dalam system yang lebih besar ; yakni perusahaan. Oleh karenanya, upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktivitas perusahaan.

e. Pendekatan proaktif

Manajemen SDM bisa meningkatkan andilnya atas karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculan.

2.2 Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun sdm menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad millenium ini. Berkaitan dengan hal tersebut, kita menyadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan. Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara itu, keterampilan adalah meliputi pengertian physical skill, intellectual skill, social skill, managerial skill, dan lain” (Rivai 2009).

Kemudian menurut Bohlander (2013) pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Sebagai hasilnya, karyawan mungkin lebih efektif pada pekerjaannya dan mungkin dapat melakukan pekerjaan lain di tingkat yang lebih tinggi.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan yang berhubungan dengan kompetensi dalam pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses (Noe 2000).

b. Fungsi Atau Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Rivai (2009) tergolong menjadi 3 bagian yaitu manfaat pelatihan untuk karyawan, manfaat pelatihan untuk perusahaan dan manfaat pelatihan dalam hubungan sdm, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan.

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
 - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
 - c. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Memperbaiki moral sdm
 - b. Membantu menciptakan image perusahaan yang baik
 - c. Meningkatkan hubungan antar atasan dan bawahan
3. Manfaat dalam hubungan sdm, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
 - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif

Sementara menurut Bohlander (2013) fungsi dari pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Rekrutmen
 - a. Adanya pelatihan dapat membantu perekrutan
 - b. Pelatihan dapat menambah sumber trainee
2. Seleksi
 - a. Adanya pelatihan memungkinkan untuk memperkerjakan pelamar yang kurang berkualitas
 - b. Seleksi yang efektif dapat mengurangi kebutuhan pelatihan
3. Penilaian kinerja
 - a. Adanya pelatihan dapat membantu pencapaian kinerja
 - b. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dan hasil
4. Pengelolaan kompensasi
 - a. Pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan gaji yang lebih tinggi
 - b. Pengelolaan kompensasi merupakan sebuah dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan
5. Hubungan tenaga kerja
 - a. Pelatihan memungkinkan adanya serikat pekerja
 - b. Kerjasama serikat pekerja dapat memfasilitasi upaya pelatihan

C. Pendekatan Pelatihan

Menurut Bohlander (2013) terdapat empat pendekatan dalam pelatihan yaitu :

a. Penilaian Kebutuhan

Dalam penilaian kebutuhan ini perusahaan melakukan analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu

b. Desain Program

Desain program ini meliputi instruksional pada objek, kesiapan peserta pelatihan, dan prinsip belajar

c. Implementasi

Dalam implementasi dari pelatihan terdapat metode *on the job training*, *off the job training* dan pengembangan manajemen

d. Evaluasi

Evaluasi ini dilakukan untuk melihat adanya reaksi dari peserta pelatihan, pembelajaran, transfer perilaku dan hasil dari pelaksanaan pelatihan

D. Indikator Pelatihan

Menurut Bohlander (2013) 4 tahapan serta indikator dari pelatihan yaitu :

1. Analisis Kebutuhan

a. Analisis organisasi

Yaitu melakukan pemeriksaan atau penilaian berdasarkan lingkungan, strategi, dan sumber daya di dalam organisasi untuk menentukan di mana penekanan pelatihan harus ditempatkan

b. Analisis tugas

Yaitu proses menentukan konten atau isi yang seharusnya ada di dalam program pelatihan berdasarkan studi dari pekerjaan dan tugas yang ada di dalam pekerjaan

c. Analisis individu

Yaitu menentukan individu atau karyawan tertentu yang membutuhkan program pelatihan

2. Desain program pelatihan

a. Instructional objectives

Menggambarkan keterampilan atau pengetahuan yang akan diperoleh dan atau sikap yang akan diubah. Atau dengan kata lain yakni untuk menentukan hasil yang diinginkan dari program pelatihan

b. Trainee Readliness and Motivation

Mengacu pada kesiapan dan pengalaman peserta pelatihan. sedangkan trainee motivation merupakan motivasi dari peserta pelatihan untuk apa mereka memerlukan pelatihan dan implikasinya pada pekerjaan mereka nantinya.

c. Principle Of Learning

Sebuah karakter dari pelatihan yang dapat membantu karyawan memahami materi baru, kemudian dapat direfleksikan di kehidupan mereka, serta dapat ditransfer kembali ke pekerjaan mereka

d. Characteristics Of Instructors

Kesuksesan program pelatihan bergantung pada keterampilan dan karakteristik dan pelatih atau instruktur yang terkait dengan pelaksanaan program pelatihan

3. Implementasi

a. On the job training atau off the job training

On the job training merupakan pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja atau perusahaan, sedangkan off the job training merupakan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja atau diluar perusahaan. Berikut metode yang dapat dilakukan meliputi apprenticeship training, cooperative training, classroom instruction, programmed instruction, audiovisual methods, simulation method, e-learning, learning management system, on the job experience, seminars and conference, case studies, management games and simulations, role playing dan behavior modeling.

b. Metode pengembangan manajemen

Metode pengembangan manajemen ini merupakan program pelatihan yang dilaksanakan dengan merujuk kepada supervisor atau manajer pada suatu perusahaan untuk meningkatkan atau mengembangkan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajerial pada mereka.

4. Evaluasi

Pada evaluasi ini terdapat beberapa tahap yang dilakukan diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Reactions

Reaksi ini merupakan tahap menilai reaksi partisipan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan sehingga dapat mengukur perkembangannya

b. Learning

Tahap ini merupakan pemberian tes pengetahuan kepada partisipan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan sehingga dapat mengukur perkembangannya

c. Behavior

Behavior merupakan tahap memastikan apakah ada perubahan perilaku dari karyawan setelah mengikuti pelatihan.

d. Results

Tahap results merupakan pengukuran keuntungan yang diperoleh perusahaan dari pelatihan yang dilaksanakan kepada karyawan.

Menurut Rivai (2009) terdapat langkah – langkah yang dapat digunakan dalam pelatihan yaitu :

1. Penilaian kebutuhan

Penelitian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan. untuk itu terdapat enam langkah sistematis untuk mengetahui atau menilai kebutuhan pelatihan (*Training Needs analysis – TNA*) diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNa

- b. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan sasaran yang telah ditentukan
- c. Mengukur instrument untuk mengukur kemampuan kerja
- d. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja
- e. Mengolah data hasil dan menafsirkan data hasil pengolahan
- f. Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi – kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian dijadikan standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur

3. Materi Program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap

4. Prinsip Pembelajaran

Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guidline* atau pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Prinsip – prinsip ini mengandung unsur sebagai berikut :

a. Partisipasi

Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran

b. Pengulangan

Pengulangan merupakan proses mencetak suatu pola ke dalam memori pekerja

c. Relevansi

Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal

d. Pengalihan (Transfer)

Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama

e. Umpan balik

Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin

Sedangkan menurut Noe (2000)terdapat beberapa indikator pelatihan yang dapat diukur dengan pendapat responden yaitu :

1. Materi

a. Dapat meningkatkan pengetahuan karyawan

b. Dapat meningkatkan keterampilan karyawan

c. Sesuai dengan tujuan pelatihan

- d. Dapat diterapkan dalam pekerjaan
2. Pelatih
- a. Pelatih mampu mengajak peserta dalam membahas materi secara atraktif
 - b. Pelatih mampu menyampaikan materi dengan menyenangkan
 - c. Pelatih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten
3. Metode pelatihan
- a. Menggunakan media dan peralatan sebagai alat peraga
 - b. Adanya proses Tanya jawab
 - c. Adanya simulasi
4. Peserta
- a. Memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan
 - b. Memiliki minat dalam mengikuti program pelatihan
 - c. Berpartisipasi secara aktif dalam program pelatihan
 - d. Memiliki kemauan untuk belajar
5. Manfaat Pelatihan
- a. Meningkatkan kualitas bekerja karyawan
 - b. Meningkatkan pengetahuan karyawan
 - c. Meningkatkan keterampilan karyawan

2.3 Budaya Organisasi

a. Definisi budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbin, 2002). Robbin juga menjelaskan bahwa terdapat 7 elemen penting suatu budaya yang terdiri dari : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Kemudian Luthans (1998 : 122) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Karena tentunya setiap anggota organisasi mempunyai “ kepribadian “ sendiri yang membedakannya. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya adalah budayanya. Hal – hal tersebut penting dan karena itu perlu dipahami serta dikenali. Akan tetapi hal – hal yang bersifat universal tersebut harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, sesuai kondisi, waktu dan ruang.

Dan menurut Andrew Pettigrew dalam Sobirin (2009) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan system makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sistem ini disebut sebagai istilah (terminology), bentuk, kategori atau citra (image) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok

orang tersebut. Dalam hal ini system makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi kepada orang – orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang – orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Dari penjelasan beberapa definisi budaya organisasi tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah perilaku, kebiasaan, norma – norma, system yang berlaku dan diterapkan pada suatu organisasi. Sehingga kesimpulan dari definisi budaya organisasi merupakan sekumpulan perilaku, norma – norma dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi untuk menciptakan makna bersama di dalam organisasi untuk menunjukkan karakteristik organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Maka kesimpulan dari beberapa definisi diatas adalah budaya organisasi merupakan unsur yang berperan penting untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi.

b. Fungsi Atau Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2002) terdapat beberapa fungsi dari budaya organisasi yaitu :

1. Budaya memiliki suatu peran batas – batas penentu yaitu budaya yang menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota – anggota organisasi

3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu
4. Budaya mendorong stabilitas system social. Budaya merupakan suatu ikatan social yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar – standar yang sesuai mengenai apa yang harus diaktakan dan dilakukan karyawan
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan

C. Dimensi Atau Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robiins (2002) terdapat beberapa indikatr yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko
 - a) Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru
 - b) Karyawan diberi dukungan untuk mengambil keputusan
 - c) Karyawan berani mengambil resiko dalam tanggung jawabnya

2. Perhatian terhadap detail, merupakan tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketetapan, analisis, dan perhatian terhadap detail
 - a) Karyawan mampu bekerja tepat waktu
 - b) Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - c) Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci
 - d) Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan
3. Orientasi terhadap hasil, merupakan tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut
 - a) Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya
 - b) Berfokus pada target yang akan ditetapkan
 - c) Bekerja secara optimal bagi organisasi
 - d) Pimpinan memonitor kinerja karyawan
4. Orientasi terhadap individu, merupakan tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi
 - a) Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja
 - b) Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan

- c) Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan
- 5. Orientasi terhadap tim, merupakan tingkat aktivitas yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan
 - a) Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok
 - b) Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok
 - c) Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik
- 6. Agresivitas, merupakan tingkat tuntutan terhadap orang – orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai
 - a) Setiap karyawan memiliki target yang jelas
 - b) Karyawan memiliki semangat bekerja keras
 - c) Karyawan mampu memberikan prestasi kerja
 - d) Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal
 - e) Memanfaatkan waktu untuk hal – hal positif
- 7. Stabilitas, merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan
 - a) Organisasi menyediakan informasi terkait dengan pekerjaan
 - b) Organisasi mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik
 - c) Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja

Menurut Luthans (2002 : 123) terdapat beberapa indicator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi yaitu:

a. Observed behavioral regularitas (regularitas perilaku yang diamati)

Keberaturan cara bertindak dari apra anggota organisasi yang tampak teramati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka

mungkin menggunakan bahasa yang umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. Norma-norma.

Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai

c. Nilai-nilai dominan.

Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi

d. Filosofi

Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tetnang bagaimana pegawai dan / atau pelanggan diperlakukan

e. Aturan-aturan

Mencakup pedoman yang ketat mengenai bagaimana berperilaku secara bersama-sama di dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan, menyangkut hal-hal seperti

produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antara kelompok. Pendaatang baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “ anggota penuh “

f. Iklim organsiasi

Merupakan “ perasaan “ secara keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang laur lainnya

Dan menurut Hofstede dalam Sobirin (2009) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur indikator budaya organisasi yaitu :

1. Process oriented vs result oriented, dimensi ini mengontraksikan organisasi yang berorientasi proses dengan yang berorientasi hasil dimana orientasi proses, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang – orang yang bekerja dalam organisasitersebut patuh terhadap ketentuan – ketentuan atau kebijakan – kebijakan yang telah digariskan organisasi. Dan orientasi hasil, perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya.
2. Employee oriented vs job oriented, dimensi ini menjelaskan dimana orientasi karyawan menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan – kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dan orientasi pekerjaan beranggapan

bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan – kepentingan mereka

3. Parochial vs professional culture, dimensi ini menjelaskan bahwa parochial culture merupakan tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung tinggi. Sementara professional culture menjelaskan bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata – mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain
4. Open system vs close system, dimensi ini menjelaskan bahwa open system menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan – perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sedangkan close system menjelaskan bahwa organisasi seolah – olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (machine organization) yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.
5. Loose control vs tight control, dimana loose control menjelaskan bahwa organisasi seolah – olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang – orang yang bekerja didalamnya. Sedangkan tight control merupakan organisasi yang cenderung menerapkan aturan – aturan yang ketat bahkan dalam batas – batas tertentu cenderung kaku
6. Normative vs pragmatic, dimana normative culture menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi

dari peraturan – peraturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar.

Sementara pragmatic culture menjelaskan organisasi yang berorientasi pada konsumen dimana organisasi menganggap bahwa konsumen adalah segalanya

2.4 Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik perusahaan mereka memberikan hal – hal yang dianggap penting.

Kemudian menurut Rivai (2009) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Dan menurut Robbins (2008) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

b. Faktor – faktor kepuasan kerja

Menurut Luthans (2011) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang meliputi upah, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.

1. Upah

Upah merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi berperan dalam memberikan tingkat atas kebutuhan kepuasan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Terdapat beberapa bahan penting dari pekerjaan yang memuaskan ditemukan oleh survey termasuk pekerjaan yang menarik dan menantang. Pekerjaan yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang menyediakan status.

3. Promosi

Adanya kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan adanya promosi yang mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penyertaan imbalan.

4. Pengawasan

Saat ini, dapat dikatakan bahwa tampaknya terdapat dua dimensi pada gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satunya adalah karyawan keterpusatan. Hal ini diukur dengan sejauh mana seorang supervisor mengambil kepentingan pribadi dalam kesejahteraan karyawan. Sementara dimensi lain melibatkan partisipasi atas pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri.

5. Kelompok kerja

Sifat dari kelompok kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber sederhana kepuasan kerja kepada karyawan individu. Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan untuk pekerja individu. Sebuah kelompok kerja yang “ baik “ membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Namun, faktor ini tidak penting untuk kepuasan kerja. Di sisi lain, jika kondisi sebaiknya terdapat orang – orang yang sulit untuk bergaul, dengan ini mungkin memiliki efek negative pada kepuasan kerja.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja. Apabila kondisi kerja baik (lingkungan kerja bersih, menarik, misalnya), maka pribadi akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Apabila kondisi kerja buruk (panas dan berisik misalnya), maka personel atau karyawan akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan sesuatu.

c. **Teori – Teori Kepuasan Kerja**

Berikut adalah teori-teori dari kepuasan kerja menurut (Rivai 2009) :

a. Teori ketidaksesuaian (discrepancy theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga

apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai

b. Teori keadilan (equity theory)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah factor bernilai bagi karyawan untuk mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dinilai cukup adil, maka karyawan akan merasa puas.

c. Teori dua factor (two factor theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu merupakan hal yang berbeda teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfies. Satisfiers ialah factor” atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada

kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya factor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya factor ini tidak selalu mengakibatkan kepuasan. Dissatisfies (hygiene factors) adalah factor” yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji / upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Factor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi factor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya factor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011) terdapat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yakni meliputi :

1. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)
 - a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan
 - b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri
 - c. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap masalah saat bekerja
 - d. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan oleh perusahaan

2. Upah dan kesejahteraan

- a. Pendapatan yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari
- b. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sudah cukup
- c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan
- d. System pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan secara tepat waktu

3. Pengawasan

- a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi
- b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik
- c. Atasan karyawan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja
- d. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit

4. Rekan kerja

- a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan

- b. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan
- c. Rekan kerja dapat diajak bekerjasama
- d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan

5. Kesempatan promosi

- a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan lebih tinggi
- b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi
- c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di dalam perusahaan
- d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan

Menurut Rivai (2009) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu :

1. Isi Pekerjaan

Isi pekerjaan terkait dengan apakah isi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan atau malah memberatkannya

2. Supervisi

Supervisi merupakan peran dari atasan / supervise yang membuat karyawan merasa termotivasi atau justru mendapatkan tekanan dari sikap para supervise terhadap karyawan

3. Organisasi atau manajemen

Bagaimana peran organisasi dan manajemen dalam memberikan suatu pekerjaan maupun kebijakan – kebijakan yang dibuat dalam organisasi atau perusahaan

4. Kesempatan untuk maju

Kesempatan terkait dengan apakah karyawan mempunyai kesempatan untuk maju atau mendapat promosi untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif

Hal ini terkait dengan apakah karyawan merasa puas mengenai kebijakan financial seperti penetapan gaji dan pemberian kompensasi baik financial maupun non financial

6. Rekan kerja

Rekan kerja mengenai bagaimana karyawan merasa puas terhadap rekan kerja lain baik dari sesama karyawan maupun atasan

7. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan mengenai kondisi di dalam pekerjaan baik dari segi bangunan, pencahayaan, maupun tat letak ruangan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap kondisi pekerjaannya.

Kemudian Robbins (2008) mengungkapkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan

2. Gajaran yang pantas

Saat karyawan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerjaan lainnya, kepuasan akan muncul.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Selain mencari bekerja, karyawan juga mencari kehidupan sosial. Sehingga tidak terpujungi bahwa dukungan rekan kerja juga mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan.

2.5 Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis and Jackson (2002) kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sementara menurut Bernadin and Russell (1998) kinerja karyawan pada dasarnya prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Kemudian menurut Rivai (2009) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dan menurut Sinambela (2016) Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana pelaksanaanya dilakukan

penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Haynes dalam Sinambela (2012) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Untuk membangun kinerja yang baik terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai landasan, sebagai berikut :

a. Penentuan gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

b. Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

c. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

d. Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana tugas itu harusnya dipenuhi.

e. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

f. Uraian dan perencanaan organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

g. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

c. Dimensi atau indikator kinerja karyawan

Menurut Mathis and Jackson (2002) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yakni sebagai berikut :

1. Kuantitas output, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja

- a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- b. Menetapkan target pekerjaan
- c. Bekerja sesuai dengan prosedur

2. Kualitas output, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan

- a. Ketelitian dalam pekerjaan

- b. Disiplin kerja
 - c. Ketaatan dalam prosedur kerja
 - d. Dedikasi dalam bekerja
 - e. Mengikuti aturan-aturan
3. Ketepatan, yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang disyaratkan
- a. Bekerja secara konsisten
 - b. Handal dalam memberikan layanan
 - c. Bekerja dengan benar dan akurat
4. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja
- a. Datang ke kantor tepat waktu
 - b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan
5. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya
- a. Dapat bekerjasama dengan semua orang
 - b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

Menurut Haynes dalam Sinambela (2012) terdapat beberapa indikator sebagai berikut :

1. Penentuan gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

2. Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana tugas itu harusnya dipenuhi.

5. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

6. Uraian dan perencanaan organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Dan menurut Bernadin and Russell (1998) indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

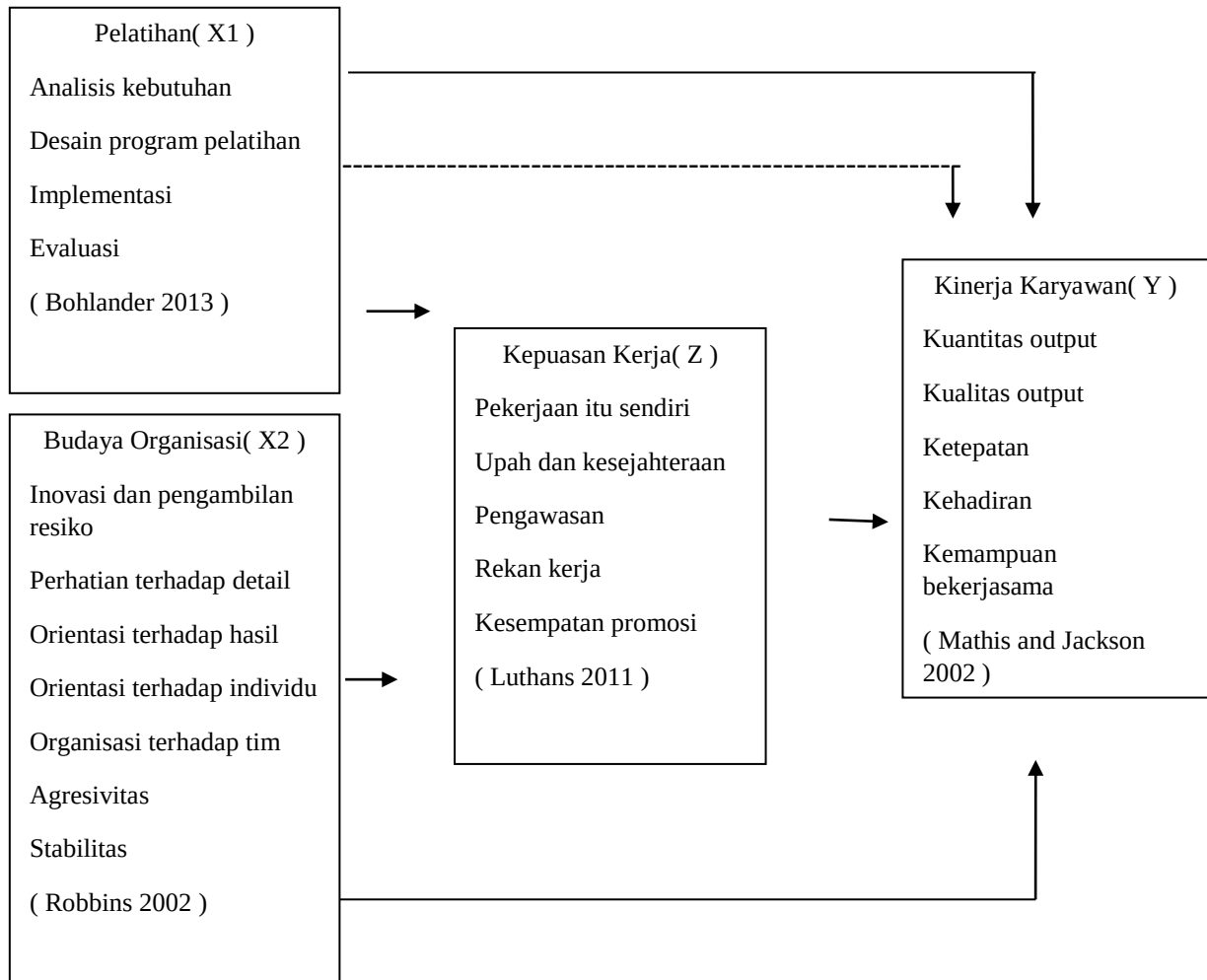
- a. Kualitas dalam melakukan suatu pekerjaan; yaitu tingkat dari hasil aktivitas yang dikerjakan mendekati sempurna atau dalam pengertian lain telah menyelesaikan dan memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan dari setiap pekerjaan; merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit atau merupakan jumlah siklus dari suatu aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; dilihat dari tingkat aktivitas yang telah selesai pada masa awal yang diinginkan, yang dilihat dari sudut output yang dihasilkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
- d. Efektivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; yaitu tingkat penggunaan sumber daya dari organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud mendapatkan

keuntungan dari setiap penggunaan sumber daya dan juga mengurangi kerugiannya.

- e. Kemandirian untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan; merupakan tingkat dimana seseorang karyawan tanpa meminta bantuan, bimbingan, dan pengawasan ia dapat menjalankan fungsi kerjanya, atau tidak melibatkan campur tangan pengawas didalam melakukan fungsi kerjanya tersebut.
- f. Komitmen kerja yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja; tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja kepada perusahaan dan tanggung jawab dalam bekerja terhadap perusahaannya.

2.6 Kerangka Teori

Gambar 2.1 Kerangka Teori



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Menurut Cresswell 2008 dalam Cresswell (2009) penelitian kuantitatif adalah sarana untuk menguji teori obyektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel - variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur, biasanya pada instrumen, sehingga data dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik. Laporan akhir secara tertulis memiliki struktur yang terdiri dari pengenalan, sastra dan teori, metode, serta hasil dan diskusi. Sementara itu, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sebagai metode pendekatan penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan manufaktur yang berada di provinsi Banten tepatnya berada di daerah Anyer yaitu PT. Asahimas Chemical Indonesia. Perusahaan ini bergerak pada industry kimia yang memproduksi Chlor Alkali-Vinyl Chloride yang menghasilkan bahan kimia dasar untuk banyak industry hilir.

3.3 Profil Perusahaan

PT. Asahimas Chemical Indonesia di dirikan pada tahun 1986 sebagai perusahaan multinasional dengan kantor yang berpusat di Jakarta. Pada tahun

1989, perusahaan ini mulai beroperasi sebagai kompleks produksi canggih di provinsi Banten. Selama bertahun – tahun, kompleks telah berkembang beberapa kali, secara substansial meningkatkan kapasitas produksi. Total investasi perusahaan pada saat ini mencapai USD 1.015 juta. Saat ini PT. Asahimas Chemical Indonesia mengoperasikan pabrik klor alkali-vinil klorida terbesar di Asia Tenggara. Dengan berfokus pada pasar kimia dan industry, perusahaan memiliki kapasitas untuk memproduksi Caustic Soda (NaOH), Ethylene Dichloride (EDC), Vinyl Chloride Monomer (VCM), Polyvinyl Chloride Monomer (VCM), Polyvinyl Chloride (PVC), Hydrochloric Acid (HCl) dan Sodium Hypochlorite (NaClO).

Pemegang saham ASC adalah AGC (Asahi Glass Company, Jepang), PT Rodamas (Indonesia), Benny Suherman (Indonesia), dan Mitsubishi Corporation of Japan. ASC memiliki tiga pabrik yang dibangun di atas 91 hektar di Cilegon, Banten di Indonesia. Dioperasikan oleh sistem kontrol terdistribusi, tanaman ini tidak hanya sangat efisien tetapi juga dengan standar kualitas tinggi. Berkomitmen untuk meminimalkan biaya operasi serta emisi karbon. Terus-menerus mengembangkan dan mencari perbaikan dengan menggunakan teknologi terbaru.

Dalam proses pertama, yang terdiri dari tiga proses, diproduksi Soda Caustic. Produk turunannya meliputi: Gas Chlorine, Hidrogen, larutan Asam Hidroklorat dan larutan sodium Hypochlorite. Proses kedua menghasilkan

Vinyl Chloride Monomer sebagai bahan baku untuk produksi PVC. Tumbuhan ini terdiri dari dua kereta.Chlorine Gas, yang dihasilkan di pabrik Chlor Alkali, bereaksi dengan Ethylene untuk menghasilkan Ethylene Dichloride; ini kemudian dipecahkan menjadi VCM.Proses ketiga, terdiri dari tiga kereta, menghasilkan Polyvinyl Chloride, dan pada tahap inilah VCM dipolimerisasi menjadi PVC. Maka dari sinilah terlihat bagaimana pekerjaan dari departemen produksi pada PT.Asahimas Chemical Indonesia.

Jadi, di dalam divisi produksi itu sendiri terdapat 3 departemen dimana masing-masing departemen terdapat bagian-bagiannya tersendiri yang meliputi departemen Ca (terdapat Ca1,Ca2 dan Ca3), departemen PVC (Pvc1 dan Pvc2) serta departemen VCM (Vcm1, Vcm2 dan Vcm3).

3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan

3.3.1.1 Visi PT. Asahimas Chemical Indonesia

Menjadi perusahaan kimia global yang dapat diandalkan, didedikasikan untuk kesejahteraan masyarakat dan manfaat semua pemangku kepentingan.Kami memanfaatkan keahlian kami untuk memberikan bahan kimia berkualitas tinggi secara stabil ke pasar sehingga kehidupan masyarakat dapat menjadi lebih baik dan lebih nyaman. Kepuasan pelanggan akan menjadi konsep utama yang mendasari semua kegiatan kami. Suatu perusahaan dapat mencapai sukses hanya ketika kerjasama penuh di antara manajemen, karyawan dan pemegang saham ditetapkan.Menjadi andal berarti kepercayaan dari pasar

dan pelanggan. Reliabilitas harus menjadi tujuan dari semua divisi di seluruh papan. Menjadi global berarti berusaha memenuhi standar dunia dalam manajemen atau operasinya.

3.3.1.2 Misi PT. Asahimas Chemical Indonesia

Untuk menjadi perusahaan kimia global yang dapat diandalkan, perusahaan berusaha untuk:

1. Mengembangkan bisnis multilateral dengan elektrolisis dan PVC sebagai intinya.
2. Memperkuat teknologi dan pemasaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas, kompetitif, dan aman.
3. Meningkatkan ukuran serta profitabilitas perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dan mengembalikan kepada pemegang saham.
4. Menetapkan manajemen responsif dan lincah.
5. Berkontribusi pada keamanan dan pelestarian lingkungan sebagai warga perusahaan, dan
6. Mengembangkan sistem manajemen yang diterima secara internasional dan mempromosikan pengembangan sumber daya manusia.

3.3.1.3 Logo Perusahaan

Berikut adalah logo dari perusahaan PT. Asahimas Chemical Indonesia :

Gambar 3.1 Logo Perusahaan



3.4 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

3.4.1 Variabel Penelitian

Menurut Cresswell 2007 dalam Cresswell (2009) variabel merupakan karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan bervariasi di antara orang atau organisasi yang sedang diteliti. Sebuah variabel biasanya akan bervariasi dalam dua atau lebih kategori atau dapat berupa sebuah rangkaian skor, dan dapat diukur atau dinilai dalam skala.

Menurut Cresswell (2009) terdapat 4 tipe variabel yang terdiri dari variabel Independen, variabel dependen, variabel intervening atau variabel mediasi dan variabel moderat. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening atau mediasi. Pelatihan dan Budaya organisasi berperan sebagai variabel independen (X),

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel dependen (Y) dan Kinerja karyawan berperan sebagai variabel intervening atau mediasi (Z).

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel – variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi atau mempengaruhi hasil.mereka juga disebut sebagai variabel perlakuan, manipulasi, anteseden, atau predictor. Variabel independen pada penelitian yaitu pelatihan dan budaya organisasi

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel independen; variabel dependen adalah hasil dari pengaruh variabel independen.nama lain untuk variabel dependen adalah variabel kriteria, hasil dan pengaruh. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan

3. Variabel intervening atau mediasi (Z)

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel yang berdiri di antara variabel independen dan dependen, dan variabel ini memediasi efek dari variabel independen pada variabel dependen. Variabel intervening atau variabel mediasi pada penelitian ini adalah kepuasan kerja

3.3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur dengan cara melihat dimensi (indicator) dari suatu konsep atau variabel (Noor 2011 : 96).

Pelatihan (X_1)

Penelitian merupakan upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mendorong pembelajaran di antara para anggotanya. Dan pelatihan cenderung di fokuskan secara sempit dan berorientasi pada masalah kinerja jangka pendek (Bohlander 2013)

Menurut Bohlander (2013) ada 4 tahap dalam pelatihan yaitu :

1. Analisis Kebutuhan
 - a. Analisis organisasi
 - b. Analisis tugas
 - c. Analisis individu
2. Desain program pelatihan
 - a. Instructional objectives
 - b. Trainee readiness and motivation
 - c. Principle of learning
 - d. Characteristic of instructors
3. Implementasi

- a. On the job training
- b. Off the job training
- c. Metode pengembangan manajemen pada supervisor atau manajer

4. Evaluasi

- a. Reactions
- b. Learning
- c. Behavior
- d. Results

Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasi merupakan suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbin, 2002). Robbin juga menjelaskan bahwa terdapat 7 elemen penting suatu budaya yang terdiri dari : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Berikut adalah beberapa indikator yang digunakan menurut Robbin (2002) :

- 1. Inovasi dan pengambilan resiko
 - a. Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru

- b. Karyawan diberi dukungan untuk mengambil keputusan
- c. Karyawan berani mengambil resiko dalam tanggung jawabnya

2. Perhatian terhadap detail

- a. Karyawan mampu bekerja tepat waktu
- b. Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan tugas
- c. Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci
- d. Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan

3. Orientasi terhadap hasil

- a. Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya
- b. Berfokus pada target yang akan ditetapkan
- c. Bekerja secara optimal bagi organisasi
- d. Pimpinan memonitor kinerja karyawan

4. Orientasi terhadap individu

- a. Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja
- b. Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan
- c. Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan untuk atas pekerjaan yang telah diselesaikan

5. Orientasi terhadap tim

- a. Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok
- b. Koordinasi berjalan baik antar kelompok
- c. Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik

6. Agresivitas

- a. Setiap karyawan memiliki target yang jelas
- b. Karyawan memiliki semangat kerja bekerja keras
- c. Karyawan mampu memberikan prestasi kerja
- d. Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal
- e. Memanfaatkan waktu untuk hal-hal positif

7. Stabilitas

- a. Organisasi menyediakan informasi terkait dengan pekerjaan
- b. Organisasi mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik
- c. Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja

Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mathis and Jackson (2002) kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Berikut merupakan indikator yang digunakan menurut Mathis and Jackson (2002) :

1. Kuantitas output
 - a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
 - b. Menetapkan target pekerjaan
 - c. Bekerja sesuai dengan prosedur
2. Kualitas output
 - a. Ketelitian dalam pengerjaan
 - b. Disiplin kerja
 - c. Ketaatan dalam prosedur kerja
 - d. Dedikasi dalam bekerja
 - e. Mengikuti aturan - aturan
3. Ketepatan
 - a. Bekerja secara konsisten
 - b. Handal dalam memberikan layanan

c. Bekerja dengan benar dan akurat

4. Kehadiran

a. Datang ke kantor tepat waktu

b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

5. Kemampuan bekerjasama

a. Dapat bekerja sama dengan semua orang

b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Locke (Dalam Luthans 2011) kepuasan kerja merupakan reaksi kognitif, afektif, dan evaluative atau sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Berikut adalah indikator yang digunakan menurut Luthans (2011) :

1. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)

a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan

b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri

- c. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap masalah saat bekerja
 - d. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan oleh perusahaan
2. Upah dan kesejahteraan
- a. Pendapatan yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari
 - b. Tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah cukup
 - c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan
 - d. System pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan secara tepat waktu
3. Pengawasan
- a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi
 - b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik
 - c. Atasan karyawan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja
 - d. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit
4. Rekan kerja
- a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan

- b. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan
 - c. Rekan kerja dapat diajak bekerjasama
 - d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan
5. Kesempatan promosi
- a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi
 - b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi
 - c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di dalam perusahaan
 - d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Uma Sekaran (2011) jenis pengumpulan data dibagi menjadi dua bagian yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuisioner disebarkan

melalui internet (Uma Sekaran, 2011).Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisisioner sebagai metode untuk mengumpulkan data responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada.Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011).Untuk jenis data sekunder, peneliti melakukan observasi serta situs web resmi perusahaan sebagai upaya untuk memperoleh sumber data berupa dokumentasi perusahaan.

Pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan perusahaan PT. Asahimas Chemical Indonesia yang berhubungan dengan pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Menurut (Uma Sekaran 2011) Skala likert di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 6 titik dengan susunan berikut: Bobot yang di gunakan dalam setiap pertanyaan yaitu:

6 = Amat Sangat Setuju

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Tidak Setuju

2 = Sangat Tidak Setuju

1 = Amat Sangat Tidak Setuju

3.6 Populasi Dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Uma Sekaran, 2011). Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian adalah karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia pada divisi tertentu. Jumlah keseluruhan karyawan yang ada pada departemen tersebut adalah 452 orang karyawan.

3.6.2 Sampel

Sedangkan sampel adalah sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari sebuah populasi dari penelitian untuk menjadi wakil dari populasi tersebut (Uma Sekaran 2011). Sampel pada penelitian ini ditujukan kepada karyawan pada PT. Asahimas Chemical Indonesia pada divisi tertentu. Maka sampel dalam penelitian ini adalah dari 5 departemen yang berada pada PT. Asahimas Chemical Indonesia, diambil satu departemen yakni departemen produksi. Dari 452 orang karyawan yang berada pada departemen produksi, maka sampel dari penelitian ini berjumlah 212 orang karyawan yang dihitung dengan menggunakan teknik sloving.

3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran (2006) pengambilan sampel merupakan proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan mampu menggeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi. Sementara dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *Cluster Sampling* (sampel kelompok) dimana menurut Arikunto (2005) *Cluster Sampling* atau sampel kelompok merupakan populasi yang terdapat pada kelompok – kelompok yang mempunyai ciri sendiri – sendiri.

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

3.7.1.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu :

- a. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan soal skor konstruk atau variabel

- b. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk
- c. Uji dengan Confirmatory Factor analysis (CFA)

Rumus yang di gunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* Sebagai berikut (Azwar, 2009:19):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total Skor

n = Jumlah Subyek

XY = Skor butir x total

Suatu instrument dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r table dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

- *Repeated Measure* atau pengukuran ulang : Dimana seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- *One Shot* atau pengukuran sekali saja : dimana pengukurannya hanya sekali dari kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui Alpha Cronbach. Alpha Cronbach digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan ‘ benar ‘ atau ‘ salah ‘, melakukan digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku.

Berikut adalah formula Alpha Cronbach (Riduwan 2007)

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) r}$$

Keterangan :

α : Koefisien reliabilitas alpha cronbach

k : Jumlah butir pertanyaan dalam skala

r : Rata – rata korelasi diantara butir pertanyaan

Untuk mengetahui alat ukur tersebut reliabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas nilai koefisien tersebut dari 0 hingga 1. Apabila semakin mendekati angka 1 maka menunjukkan reliabel. Suatu pengukuran dikatakan reliabel apabila nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 atau 60 % maka data tersebut reliabel.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara yang bisa digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal (Ghozali 2013)

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke

pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Ghozali 2013). Sementara dasar analisis untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), sehingga akan diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali 2013)

Sementara Metode analisis data ada dua, yaitu :

- a. Menurut Uma Sekaran (2011:175), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi.
- b. Analisis statistic, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistic.

Menurut Uma Sekaran (2011:285) statistic deskriptif yaitu statistic yang menggambarkan fenomena yang menarik perhatian.

3.9 Uji Statistik

3.9.1 Analisis Regresi

Menurut Gujarati (dalam Ghozali 2013) analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas atau bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan / atau memprediksi rata – rata populasi atau nilai rata – rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Menurut Ghozali (2013) dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan pula arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random / stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probalistik. Variabel independen atau bebas diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel yang berulang)

Berikut merupakan jenis analisis linear :

1. Regresi linear sederhana

Analisis linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1Z + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan kerja

e = Error

2. Regresi Berganda

Analisis linear berganda digunakan oleh peneliti, apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila terdapat dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (di naik turunkan nilainya). Oleh karena itu analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 variabel. Bentuk umum dari persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + Z + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

X1 = Pelatihan

X2 = Budaya organisasi

Z = Kepuasan kerja

e = Error

3. Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2012:97) Koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

3.9.2 Uji t (Parsial)

Menurut Ghazali (2013) uji statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen . Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (β_i) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Artinya adalah apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : b_i \neq 0$$

3.10 Analisis Jalur (Path Analize)

Menurut Ghozali (2013) metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab – akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Level of significancy dalam analisis ini adalah sebesar 5 % yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Excell, dan SPSS.

Variabel penelitian :

X_1 = Pelatihan

X_2 = Budaya Organisasi

Z = Kepuasan Kerja Karyawan

Y = Kinerja Karyawan

3.10.1 Diagram Jalur Dan Persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah berkepala tunggal atau single headed arrow dan berkepala dua atau double headed arrow
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan :

$$X_1 \longrightarrow X_2$$

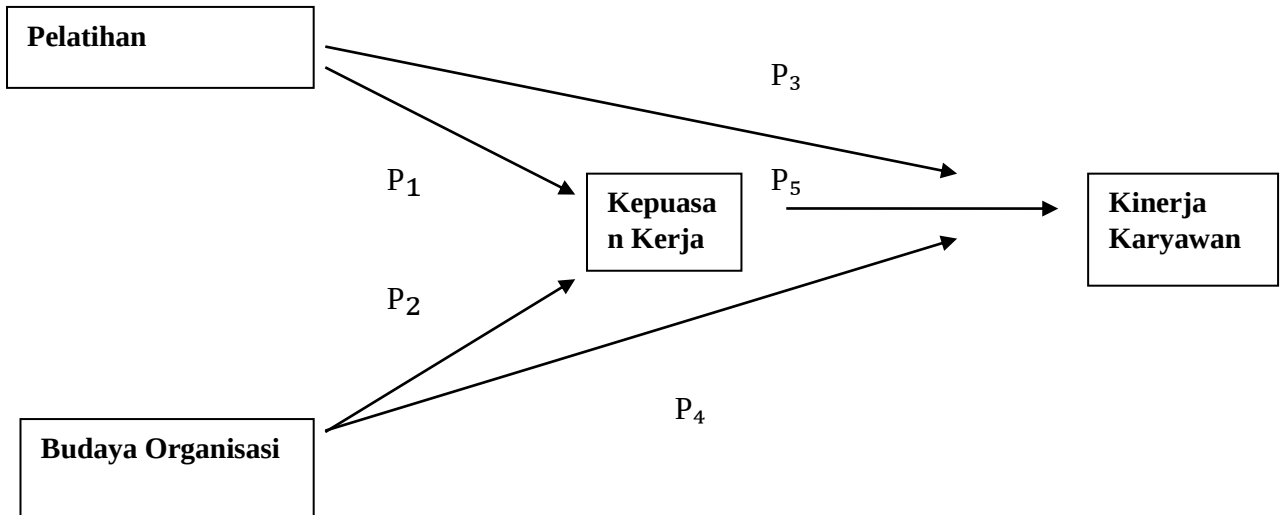
3. Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan :

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada conceptual framework hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.

Berikut adalah bentuk diagram jalur :

Gambar 3.2 Analisis Jalur



Keterangan :

X₁ : Pelatihan

X₂ : Budaya Organisasi

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

P₁ : Koefisien pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

P₂ : Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

P₃ : Koefisien pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

P₄ : Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

P_5 : Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z = P_1 X_1 + P_2 X_2$$

$$Y = P_3 X_3 + P_4 X_4 + P_5 Z$$

BAB IV

Analisis Data Dan Pembahasan

Bab ini merupakan analisis dari hasil penelitian mengenai “ Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan besar di bidang kimia yang berada di provinsi Banten.. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada divisi produksi. Pembahasan analisis hasil penelitian ini diawali dengan melakukan analisis instrument yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas kemudian data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuisisioner kepada responden penelitian yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada divisi produksi adalah sebesar 452 orang yang di wakili oleh sampel sebanyak 212 orang.

Rincian dari perolehan kuisisioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (editing), diberi kode (coding) dan ditabulasikan (tabulating). Selanjutnya data dianalisis dengan bantuan dari program statistik komputer *SPSS 21*.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Berikut ini merupakan hasil pengujian validitas instrument penelitian di dalam table 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan

Item	rhitung	Keterangan
P1	0,554	Valid
p2	0,429	Valid
p3	0,480	Valid
p4	0,494	Valid
p5	0,573	Valid
p6	0,560	Valid
p7	0,341	Valid
p8	0,686	Valid
p9	0,507	Valid
p10	0,516	Valid
p11	0,317	Valid
p12	0,199	Valid
p13	0,437	Valid
p14	0,645	Valid
p15	0,363	Valid

p16	0,450	Valid
p17	0,550	Valid
p18	0,339	Valid
p19	0,331	Valid
p20	0,309	Valid
p21	0,322	Valid
p22	0,264	Valid
p23	0,366	Valid
p24	0,396	Valid
p25	0,284	Valid
p26	0,348	Valid
p27	0,366	Valid
p28	0,355	Valid
p29	0,469	Valid
p30	0,437	Valid
p31	0,207	Valid
p32	0,546	Valid
p33	0,289	Valid
p34	0,227	Valid
p35	0,150	Valid
p36	0,229	Valid
p37	0,263	Valid
p38	0,203	Valid
p39	0,207	Valid

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 2 hal.194)

Hasil uji validitas pada variabel pelatihan yang terdiri dari 39 item diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r table (0, 146). Oleh karena itu dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel pelatihan layak digunakan untuk mengukur variabel pelatihan. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item	rhitung	Keterangan
b1	0,214	Valid
b2	0,487	Valid
b3	0,420	Valid
b4	0,493	Valid
b5	0,576	Valid
b6	0,528	Valid
b7	0,155	Valid
b8	0,205	Valid
b9	0,412	Valid
b10	0,478	Valid
b11	0,385	Valid
b12	0,210	Valid
b13	0,183	Valid
b14	0,275	Valid
b15	0,362	Valid

b16	0,602	Valid
b17	0,468	Valid
b18	0,553	Valid
b19	0,391	Valid
b20	0,352	Valid
b21	0,356	Valid
b22	0,341	Valid
b23	0,257	Valid
b24	0,338	Valid
b25	0,395	Valid

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 2 hal. 210)

Hasil uji validitas pada variabel budaya organisasi yang terdiri dari 25 item diperoleh dari masing – masing item memiliki r nilai r hitung diatas r table (0, 146). Oleh karena itu daapt diartikan bahwa seluruh item adalah valid.Artinya, seluruh item pada variabel budaya organisasi layak digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 4.3

Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	rhitung	Keterangan
y1	0,484	Valid
y2	0,574	Valid
y3	0,561	Valid
y4	0,551	Valid
y5	0,364	Valid
y6	0,495	Valid
y7	0,446	Valid
y8	0,432	Valid
y9	0,645	Valid
y10	0,611	Valid
y11	0,587	Valid
y12	0,390	Valid
y13	0,391	Valid
y14	0,531	Valid
y15	0,321	Valid
y16	0,380	Valid

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 2 hal. 217)

Hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 16 item diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r table (0, 146). Oleh

karena itu dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel kinerja karyawan layak digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Item	rhitung	Keterangan
z1	0,521	Valid
z2	0,569	Valid
z3	0,511	Valid
z4	0,444	Valid
z5	0,419	Valid
z6	0,419	Valid
z7	0,506	Valid
z8	0,351	Valid
z9	0,421	Valid
z10	0,614	Valid
z11	0,671	Valid
z12	0,378	Valid
z13	0,433	Valid
z14	0,613	Valid
z15	0,648	Valid
z16	0,507	Valid
z17	0,449	Valid

z18	0,551	Valid
z19	0,514	Valid
z20	0,411	Valid
z21	0,571	Valid

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 2 hal. 221)

Hasil uji validitas pada variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 21 item diperoleh masing – masing item memiliki r hitung diatas r table (0, 146). Oleh karena itu dapat diartikan bahwa seluruh item dikatakan valid. Artinya, seluruh item pada variabel kepuasan kerja layak digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Pada analisis selanjutnya seluruh item variabel ini dapat digunakan untuk analisis.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Ghazali (2013) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Pelatihan	0,761	Reliabel
Budaya Organisasi	0,749	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,760	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,849	Reliabel

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 3 hal. 228)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha pada setiap variabel diatas 0,60 atau 60%. Sehingga dapat diartikan bahwa masing – masing variabel pada kuisioner memiliki konsistensi sebagai alat ukur. Maka item – item pertanyaan kuisioner pada variabel pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah reliabel.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

4.2.1 Analisis Dekriptif Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 180 responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	173	96,1%
2	Perempuan	7	3,8%
Total		180	100%

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki yakni sebanyak 173 orang atau 96,1% dan perempuan sebanyak 7 orang atau 3,8%. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan karyawan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan sangat menonjol karena karyawan laki-laki sangat mendominasi jumlah karyawan yang ada pada divisi produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia.

2. Usia

Berdasarkan umur, maka responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	21-30 tahun	18	10%
2	31-40 tahun	32	17,7%
3	Diatas 40 tahun	130	72,2%
Total		180	100%

Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia 21 – 30 tahun berjumlah 18 atau 10%, usia 31 – 40 tahun berjumlah 32 atau 17,7% dan karyawan yang berusia diatas 40 tahun berjumlah 130 atau 72,2%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia di dominasi oleh usia diatas 40 tahun.

3. Status Karyawan

Status karyawan pada penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Berdasarkan status karyawan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8

Klasifikasi Resonden Berdasarkan Status Karyawan

No	Status Karyawan	Jumlah	Presentase
1	Karyawan tetap	180	100%
2	Karyawan tidak tetap	0	0%
Total		180	100%

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.8 jumlah karyawan tetap sebesar 180 atau 100% dan karyawan tidak tetap sebesar 0 atau 0%. Maka dapat disimpulkan bahwa status karyawan yang ada pada divisi produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia secara keseluruhan berstatus sebagai karyawan tetap.

4. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9

Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	Kurang dari 1 tahun	3	16,6%
2	1 - 5 tahun	43	23,8%
3	6 - 10 tahun	4	2,2%
4	Lebih dari 10 tahun	130	72,2%
Total		180	100%

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 3 atau 16,6 %, masa kerja 1 sampai 5 tahun sebanyak 43 atau 23,8%, masa kerja 6 sampai 10 tahun sebanyak 4 atau 2,2% dan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 130 atau 72,2 %. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang mendominasi pada penelitian ini sesuai dengan masa kerja adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yang bekerja pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia.

5. Asal Divisi

Berdasarkan asal divisi, maka responden dalam penelitian ini dikasifikasikan sebagaia berikut :

Tabel 4.10

Klasifikasi Responden Berdasarkan Asal Divisi

No	Asal Divisi	Jumlah	Presentase
1	Ca1	30	19,4%
2	Ca2	22	15%
3	Ca3	35	19,4%
4	Pvc1	24	11,1%
5	Pvc2	18	10%
6	Vcm1	14	7,7%
7	Vcm2	14	7,7%
8	Vcm3	17	9,4%
Total		100	100%

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, menunjukkan bahwa divisi yang mendominasi data responden pada penelitian ini terdapat dua divisi pada departemen produksi pada PT. Asahimas Chemical Indonesia yaitu divisi ca1 dengan total 30 atau 19,4% dan ca3 dengan total 35 atau 19,4%.

4.2.2 Analisis Dekscripsi Kuisisioner

Analisis deskriptif pada bagian ini dianalisis berdasarkan nilai rata – rata per item dari pertanyaan yang selanjutnya diberikan skor atau presentase pencapaian

pada masing – masing item. Berikut adalah criteria penilaian berdasarkan ketentuan skala likert pada penelitian ini :

1. Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS) = 1
2. Sangat Tidak Setuju (STS) = 2
3. Tidak Setuju (TS) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat Setuju (SS) = 5
6. Amat Sangat Setuju (ASS) = 6

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata – rata dalam setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (amat sangat tidak setuju) dan nilai tertinggi = 6 (amat sangat setuju), maka dapat dihitung interval sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 6

$$\text{Interval} = \frac{\text{maksimum} - \text{minimum}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Tabel 4.11

Kelas Tabel Interval

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Tidak Setuju	1,00 -1,83
2	Sangat Tidak Setuju	1,84 – 2,67
3	Tidak Setuju	2,68 – 3,51
4	Setuju	3,52 -4,35
5	Sangat Setuju	4,36 – 5, 19
6	Amat Sangat Setuju	5,20 – 6,00

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

4.2.3 Analisis Penilaian Responden

Berikut adalah hasil analisis penilaian responden terhadap variabel pelatihan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Tabel 4.12

Penilaian Responden terhadap Pelatihan

Indikator	N	Mean	Kriteria
Analisis Kebutuhan			
Analisis Organisasi			
Perusahaan melakukan analisis lingkungan perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	180	4,694	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan analisis strategi untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	180	4,983	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan analisis individu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	180	4,866	Sangat Setuju
Analisis Tugas			
Perusahaan mengidentifikasi pengetahuan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	180	4,933	Sangat Setuju
Perusahaan mengidentifikasi keterampilan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	180	4,888	Sangat Setuju

Perusahaan mengidentifikasi sikap karyawan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	180	5,027	Sangat Setuju
Analisis Individu			
Perusahaan melakukan identifikasi individu tertentu membutuhkan pelatihan	180	5,177	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,938	Sangat Setuju
Merancang program pelatihan			
Tujuan Instruksional			
Perusahaan memiliki gambaran mengenai program pelatihan seperti apa yang akan dilakukan	180	5,083	Sangat Setuju
Kesiapan trainee dan motivasi			
Perusahaan memperhatikan pengalaman peserta pelatihan agar dapat menerima pelatihan dengan baik	180	4,727	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong motivasi karyawan untuk berpartisipasi pada program pelatihan agar keterampilan karyawan dapat berkembang	180	5,027	Sangat Setuju
Perusahaan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi program pelatihan agar karir karyawan dapat berkembang	180	4,905	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong pemberi materi pelatihan untuk memiliki sifat yang fleksibel atau luwes dalam memimpin program pelatihan	180	4,716	Sangat Setuju
Prinsip Pembelajaran			
Perusahaan mendesain tujuan program pelatihan yang dilaksanakan dengan baik	180	4,977	Sangat Setuju
Perusahaan mampu mendorong pelatih untuk mempersiapkan materi presentasi program pelatihan agar mudah dipahami oleh peserta pelatihan	180	5,005	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan gambaran program pelatihan lebih lanjut melalui modeling	180	4,850	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong pelatih untuk mampu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai cara untuk pelatihan yang akan dilaksanakan	180	4,672	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan penetapan tujuan dari program pelatihan yang akan dilaksanakan	180	5,033	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan penetapan nilai atau manfaat program pelatihan yang akan dilaksanakan	180	4,805	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong pelatih untuk menerapkan praktek agar peserta pelatihan terbiasa dengan materi yang disampaikan	180	4,805	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong pelatih untuk menerapkan	180	4,750	Sangat

praktik pengulangan dari materi pelatihan agar peserta terbiasa dengan materi yang disampaikan			Setuju
Perusahaan mendorong pelatih untuk memberikan instruksi secara spesifik kepada peserta yang akan mengikuti pelatihan	180	4,750	Sangat Setuju
Perusahaan menentukan efektivitas waktu yang tepat untuk program pelatihan yang akan dilaksanakan	180	5,111	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong adanya timbal balik yang positif dari program pelatihan yang akan diadakan	180	5,338	Sangat Setuju
Karakteristik Instruktur			
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki pengetahuan subjek terkait dengan program pelatihan yang dilakukan	180	5,005	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu beradaptasi dengan kemampuan belajar peserta untuk program pelatihan yang akan dilaksanakan	180	5,094	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu dihargai peserta karena ketulusannya ketika program pelatihan dilaksanakan	180	4,827	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki selera humor yang baik untuk program pelatihan yang dilaksanakan	180	4,827	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu memberikan instruksi dengan jelas ketika pelatihan dilaksanakan	180	4,777	Sangat Setuju
Perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki asisten individu untuk memudahkan peserta saat pelatihan dilaksanakan	180	4,955	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,910	Sangat Setuju
Implementasi			
Metode pelatihan non - managerial			
Perusahaan mengadakan pelatihan dengan metode on the job training (pelatihan di tempat kerja) ketika dibutuhkan	180	5,122	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan pelatihan dengan metode off the job training (pelatihan diluar tempat kerja) ketika dibutuhkan	180	5,011	Sangat Setuju
Metode pengembangan manajemen			
Perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan supervisor atau manajer ketika dibutuhkan	180	4,716	Sangat Setuju

Perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan supervisor atau manajer ketika dibutuhkan	180	4,783	Sangat Setuju
Perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan kemampuan manajerial supervisor manajer ketika dibutuhkan	180	4,894	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,797	Sangat Setuju
Evaluasi			
Perusahaan mengamati atau menilai reaksi peserta setelah pelatihan dilaksanakan	180	5,050	Sangat Setuju
Perusahaan menguji pengetahuan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	180	4,994	Sangat Setuju
Perusahaan menguji keterampilan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	180	4,888	Sangat Setuju
Perusahaan mengamati perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dilaksanakan	180	4,977	Sangat Setuju
Perusahaan mengamati manfaat atau nilai yang diperoleh setelah program pelatihan dilaksanakan	180	4,822	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,946	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan	180	4,897	Sangat Setuju

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 180 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,994 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel pelatihan yang meliputi analisis kebutuhan, desain program pelatihan, implementasi, dan evaluasi diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah evaluasi dengan rata-rata 4,946 (sangat setuju).Maka dapat diartikan bahwa dimensi orientasi terhadap adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel pelatihan untuk karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia.dan penilaian

responden tertinggi terdapat pada pelatihan adalah pada dimensi evaluasi sebesar 5,050 dan nilai terendah adalah pada indikator implementasi yakni sebesar 4,797.

Tabel 4.13

Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi

Indikator	N	Mean	Keterangan
Inovasi dan pengambilan resiko			
Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinovasi atau memberkan gagasan baru	180	5,005	Sangat Setuju
Perusahaan memberi dukungan pada karyawan untuk mengambil keputusan	180	4,622	Sangat Setuju
Perusahaan memberi dukungan pada karyawan untuk mengambil resiko dalam pekerjaannya	180	4,327	Setuju
Rata-rata	180	4,651	Sangat Setuju
Perhatian pada detail			
Perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja tepat waktu	180	4,894	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya	180	4,833	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci	180	4,961	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu menjelaskan hasil kerjanya secara rinci kepada pimpinan	180	4,861	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,887	Sangat Setuju
Orientasi terhadap hasil			
Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu memenuhi target pekerjaan	180	4,916	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk focus pada target yang akan ditetapkan	180	4,861	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal	180	5,094	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong pimpinan untuk memonitor kinerja karyawan	180	4,816	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,921	Sangat Setuju
Orientasi terhadap individu			
Perusahaan mendorong karyawan untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja	180	4,766	Sangat Setuju

Perusahaan mendorong adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan	180	4,927	Sangat Setuju
Perusahaan memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan	180	5,038	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,927	Sangat Setuju
Orientasi terhadap tim			
Perusahaan mendorong karyawan untuk mementingkan kepentingan kelompok	180	4,611	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong adanya koordinasi yang baik antar kelompok	180	4,611	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong adanya hubungan kebersamaan baik antar anggota tim	180	4,655	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,625	Sangat Setuju
Agresivitas			
Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki target kerja yang jelas	180	4,911	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki semangat kerja keras	180	4,894	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki prestasi kerja	180	4,761	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi untuk menciptakan kinerja yang maksimal	180	4,861	Sangat Setuju
Perusahaan mendorong karyawan untuk memanfaatkan waktu untuk hal – hal yang positif	180	4,833	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,852	Sangat Setuju
Stabilitas			
Perusahaan mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik	180	4,850	Sangat Setuju
Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan yang akan dilakukan	180	5,144	Sangat Setuju
Perusahaan mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja	180	4,988	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,994	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan	180	4,836	Sangat Setuju

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 180 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,994 dan nilai tersebut termasuk ke dalam

kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas dan stabilitas diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah stabilitas dengan rata-rata 4,994 (sangat setuju). Maka dapat diartikan bahwa dimensi orientasi terhadap adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel budaya organisasi pada PT. Asahimas Chemical Indonesia. dan penilaian responden tertinggi terdapat pada budaya organisasi adalah pada dimensi stabilitas dengan rata-rata sebesar 4,994 dan nilai terendah adalah pada indikator orientasi terhadap tim yakni sebesar 4,611.

Tabel 4.14

Penilaian Responden Kinerja Karyawan

Indikator	N	Mean	Keterangan
Kuantitas Output			
Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan harapan perusahaan	180	4,983	Sangat Setuju
Saya dapat memenuhi target pekerjaan	180	4,761	Sangat Setuju
Saya dapat bekerja sesuai prosedur yang diberlakukan perusahaan	180	4,750	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,831	Sangat Setuju
Kualitas Output			
Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	180	5,038	Sangat Setuju
Saya disiplin dalam bekerja	180	5,316	Amat Sangat Setuju
Saya mentaati prosedur kerja perusahaan	180	5,222	Amat Sangat Setuju
Saya memiliki dedikasi dalam bekerja	180	4,961	Sangat Setuju
Saya mampu mengikuti aturan – aturan perusahaan	180	5,066	Sangat Setuju

Rata-rata	180	5,120	Sangat Setuju
Ketepatan			
Saya mampu bekerja secara konsisten	180	4,716	Sangat Setuju
Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan	180	4,694	Sangat Setuju
Saya bekerja dengan akurat sesuai dengan ketentuan perusahaan	180	4,833	Sangat Setuju
Pekerjaan yang saya kerjakan akurat	180	4,861	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,776	Sangat Setuju
Kehadiran			
Saya datang ke kantor tepat waktu	180	5,466	Amat Sangat Setuju
Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kecuali untuk urusan pekerjaan	180	5,138	Sangat Setuju
Rata-rata	180	5,302	Amat Sangat Setuju
Kemampuan bekerjasama			
Saya mampu bekerjasama dengan semua rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	180	5,033	Sangat Setuju
Saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri saat mengerjakan tugas	180	4,894	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,963	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan	180	4,998	Sangat Setuju

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 180 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,885 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel kinerja karyawan yang meliputi kuantitas output, kualitas output, ketepatan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah kehadirannya sebesar 5,302 (amat sangat setuju). Maka dapat diartikan bahwa dimensi kehadiran adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel kinerja untuk karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia. dan penilaian responden tertinggi terdapat pada kinerja adalah datang ke kantor tepat

waktu yakni senilai 5,466 dan nilai terendah adalah pada indikator Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan yakni dengan penilaian 4,694.

Tabel 4.15

Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja

Indikator	N	Mean	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri			
Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan	180	4,894	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri	180	4,711	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena saya diberi kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat saya bekerja	180	4,627	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena adanya tantangan pekerjaan diberikan perusahaan membuat saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan saya	180	4,655	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,721	Sangat Setuju
Upah dan kesejahteraan			
Saya merasa puas karena pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari	180	4,694	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya	180	4,616	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena gaji yang saya dapatkan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	180	4,777	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik	180	4,994	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan diberikan secara tepat waktu	180	5,055	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,827	Sangat Setuju
Pengawasan			
Saya merasa puas karena atasan memberikan kritik yang membangun dalam segala situasi	180	4,538	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena kondisi saya di	180	4,866	Sangat Setuju

perusahaan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan			
Saya merasa puas karena atasan memberikan kepercayaan kepada saya dalam bekerja	180	4,755	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena atasan memberikan perhatian berupa saran kepada saya ketika saya mendapatkan pekerjaan yang sulit	180	4,877	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,759	Sangat Setuju
Rekan kerja			
Saya merasa puas karena rekan kerja saya peduli terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi	180	4,772	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	180	4,833	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena rekan kerja mampu diajak bekerjasama dengan baik	180	4,833	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena ketika terjadi masalah antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan secara kekeluargaan	180	4,788	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,831	Sangat Setuju
Kesempatan promosi			
Saya merasa puas karena saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	180	4,627	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena saya diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	180	4,961	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena hasil pekerjaan yang maksimal membantu saya dalam mempertahankan posisi saya di perusahaan	180	4,805	Sangat Setuju
Saya merasa puas karena kesempatan yang diberikan kepada saya untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan	180	5,022	Sangat Setuju
Rata-rata	180	4,853	Sangat Setuju
Rata-rata Keseluruhan	180	4,885	Sangat Setuju

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari 180 orang responden, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,885 dan nilai tersebut termasuk ke dalam kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang tertuang dalam variabel kepuasan kerja karyawan yang meliputi

pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, pengawasan, rekan kerja, dan kesempatan promosi diketahui bahwa dimensi tertinggi adalah kesempatan promosi yakni sebesar 4,853 (sangat setuju). Maka dapat diartikan bahwa dimensi kesempatan promosi adalah dimensi yang paling baik nilainya dari variabel kepuasan kerja untuk karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia. dan penilaian responden tertinggi terdapat pada kepuasan kerja adalah Saya merasa puas karena kesempatan yang diberikan kepada saya untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan yakni sebesar 5,022 dan nilai terendah adalah pada indikator Saya merasa puas karena tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya yakni sebesar 4,616.

4.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam sebuah uji asumsi klasik dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atau persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari masing – masing uji asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut :

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara yang bisa digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu

dengan analisis grafik dan uji statistik. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal (Ghozali 2013). Data berdistribusi normal jika nilai signifikansi diatas 0,05 atau Zhitung dibawah Ztabel.

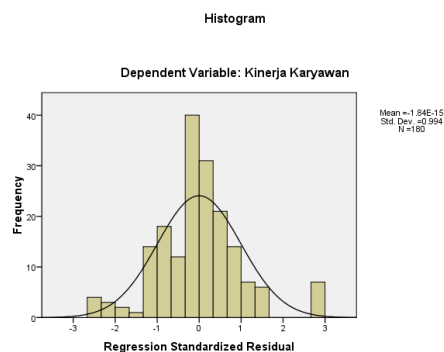
4.16

Hasil Uji Normalitas

Residual	Zhitung	Sig	Keterangan
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	0,458	0,985	Normal
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	0,262	1,007	Normal
$Z \rightarrow Y$	0,053	1,907	Normal

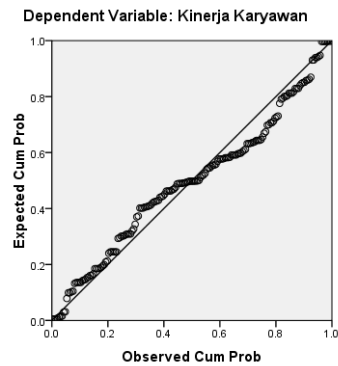
Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5 hal. 232)

Berdasarkan hasil uji normalitas yang diperoleh dari masing – masing residual pada setiap model regresi memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa residual berdistribusi normal. Uji normalitas ini juga dapat dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan normal p-p plot. Berikut adalah gambar uji normalitas :



Gambar 4.1 Histogram Residual $X_1, X_2 \rightarrow Y$ (Lampiran 6 hal. 228)

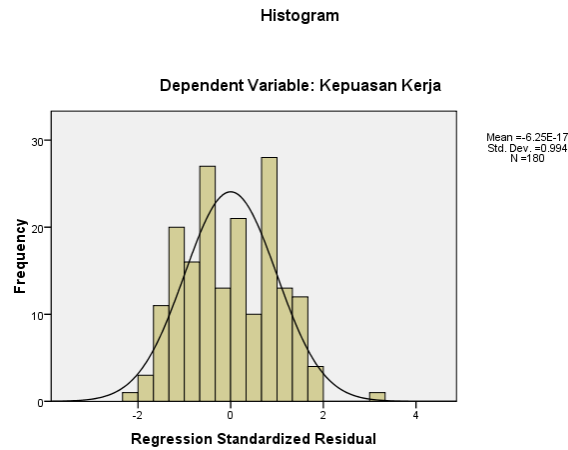
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



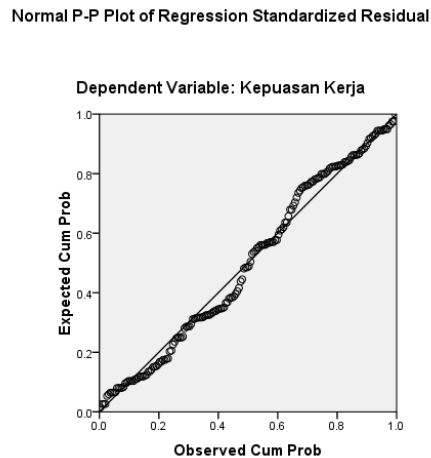
Gambar 4.2 Normal P-P Plot Residual X_1 , $X_2 \rightarrow Y$ (Lampiran 6 hal.228)

Grafik dari nilai residual pada model persamaan regresi pertama (X_1 , X_2

$\rightarrow Y$) diatas menunjukkan bahwa data menyebar pada data minimum dan maksimum namun data llebih dominan pada rata-ratanya. Dari histogram tersebut juga grafik cenderung simetris.Pada graifk normal P-P plot menunjukkan bahwa penyebaran data mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa data yang dihasilkan merupakan data berdistribusi normal.



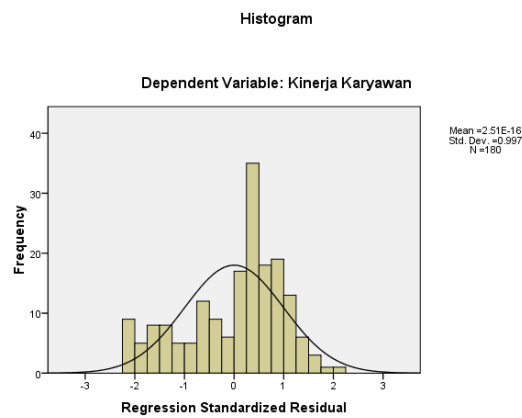
Gambar 4.3 Histogram Residual X_1 , $X_2 \rightarrow Z$ (Lampiran 6 hal. 229)



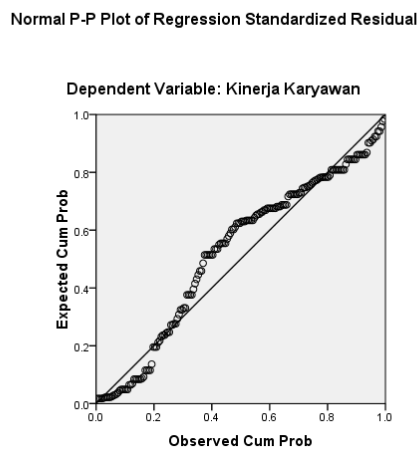
Gambar 4.4 Normal P-P Plot Residual X_1 , $X_2 \rightarrow Z$ (Lampiran 6 hal. 229)

Grafik dari nilai residual pada model persamaan regresi kedua (X_1 , $X_2 \rightarrow Z$) menunjukkan bahwa data menyebar pada adta minimum namun data lebih dominan pada rata – ratanya. Dari histogram diatas pula dapat dilihat bahwa grafik

menunjukkan garis yang simetris. Pada grafik normal P-P plot menunjukkan penyebaran data mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa data yang dihasilkan adalah berdistribusi normal.



Gambar 4.5 Histogram Residual Z → Y (Lampiran 6 hal. 230)



Gambar 4.6 Normal P-P Plot Residual Z → Y (Lampiran 6 hal.230)

Grafik dari nilai residual pada model persamaan regresi pertama ($Z \rightarrow Y$) diatas menunjukkan bahwa data menyebar pada data minimum dan maksimum namun data lebih dominan pada rata-ratanya. Dari histogram tersebut juga grafik cenderung simetris. Pada grafik normal P-P plot menunjukkan bahwa penyebaran data mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa data yang dihasilkan merupakan data berdistribusi normal.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

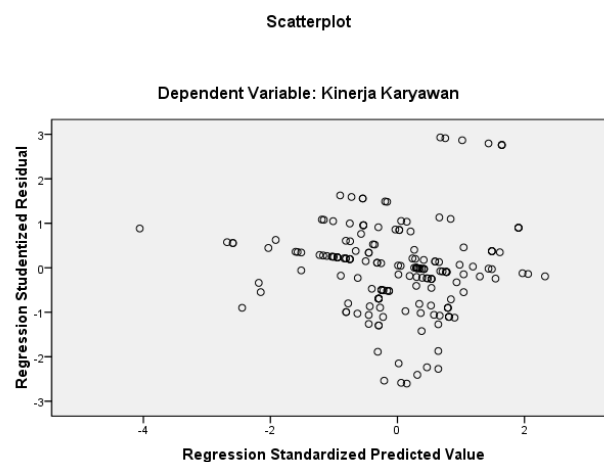
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Data yang tidak mengandung masalah heteroskedastisitas jika nilai signifikansinya diatas 0,05 atau 5% (Ghozali 2013).

Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi	Variabel	Signifikansi	Keterangan
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	Pelatihan	0,286	Non heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi	0,510	Non heteroskedastisitas
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	Pelatihan	0,510	Non heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi	0,780	Non heteroskedastisitas
$Z \rightarrow Y$	Kepuasan kerja	0,254	Non heteroskedastisitas

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5 hal. 230)

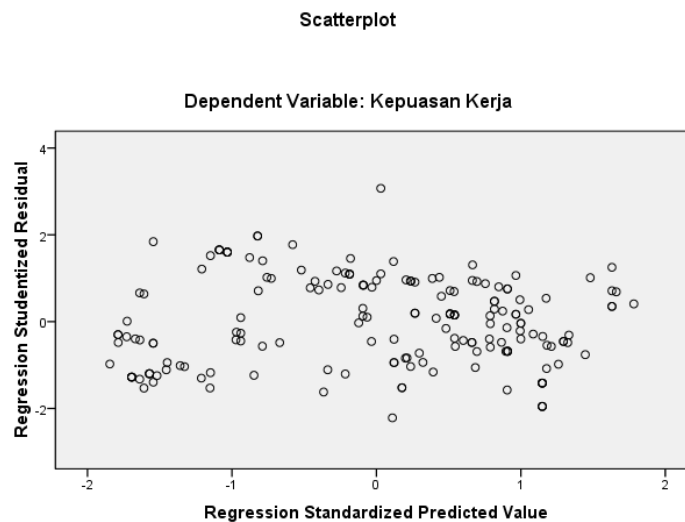
Berdasarkan dari hasil uji heteroskedastisitas diatas, maka diperoleh signifikansi masing – masing variabel pada model regresi diatas 0,05 atau 5 %. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.



Gambar 4.7 Grafik Scatterplot $X_1, X_2 \rightarrow Y$ (Lampiran 5 hal.228)

Grafik dari *scatterplot* yang dihasilkan dari model regresi $X_1, X_2 \rightarrow Y$

diatas menunjukkan bahwa data mengalami penyebaran di atas dan di bawah garis 0 pada sumbu Y. selain itu juga scatterplott yang terbentuk tidak membentuk pola – pola tertentu sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada regresi tersebut. Dapat diartikan pula bahwa varian data pada penelitian ini bersifat homogen.

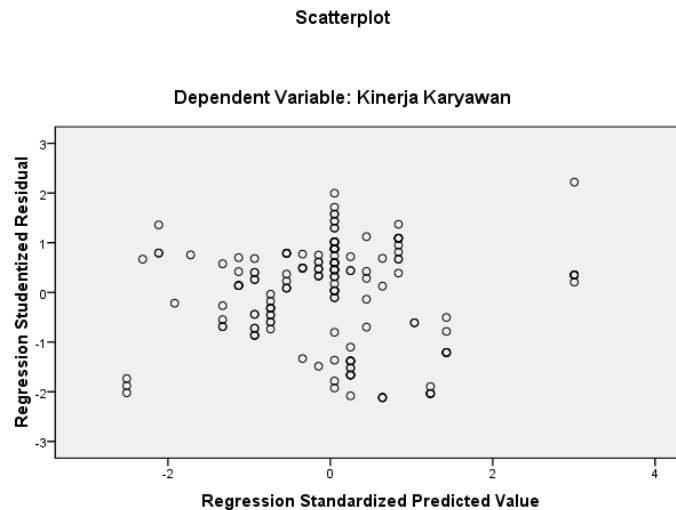


Gambar 4.8 Grafik Scatterplott $X_1, X_2 \rightarrow Z$ (Lampiran 5 hal. 228)

Grafik dari *scatterplot* yang dihasilkan dari model regresi $X_1, X_2 \rightarrow Z$ diatas

menunjukkan bahwa data mengalami penyebaran di atas dan di bawah garis 0 pada sumbu Y. selain itu juga scatterplott yang terbentuk tidak membentuk pola – pola tertentu sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas

pada regresi tersebut. Dapat diartikan pula bahwa varian data pada penelitian ini bersifat homogen.



Gambar 4.9 Grafik Scatterplot $Z \rightarrow Y$ (Lampiran 5 hal. 228)

Grafik dari *scatterplot* yang dihasilkan dari model regresi $Z \rightarrow Y$ diatas menunjukkan bahwa data mengalami penyebaran di atas dan di bawah garis 0 pada sumbu Y. selain itu juga scatterplott yang terbentuk tidak membentuk pola – pola tertentu sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada regresi tersebut. Dapat diartikan pula bahwa varian data pada penelitian ini bersifat homogen.

4.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Variabel yang menyebabkan multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 (>0,1) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali 2013).

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikoliniearitas

Model regresi	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	Pelatihan	0,761	1.314	Non multikoliniearitas
	Budaya Organisasi	0,761	1.314	Non multikoliniearitas
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	Pelatihan	0,761	1.314	Non multikoliniearitas
	Budaya Organisasi	0,761	1.314	Non multikoliniearitas
$Z \rightarrow Y$	Kepuasan kerja	1,000	1,000	Non Multikoliniearitas

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 4 hal. 229)

Berdasarkan hasil pengujian uji multikoliniearitas menunjukkan pada setiap model regresi pada masing – masing variabel independen memiliki nilai VIF dibawah 10 dan tolerance diatas 0,1. Dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat multikoliniearitas pada model regresi sehingga antar variabel independen tidak terdapat hubungan.

4.4 Analisis Statistik

4.4.1 Analisis Regresi

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

1. Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.19

Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.414	.409		1.013	.313
Pelatihan	.250	.073	.229	3.407	.001
Budaya Organisasi	.650	.090	.484	7.210	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5,hal.237)

I. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS 21* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Z = 0,414 + 0,250 X_1 + 0,650 X_2$$

Dimana :

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Pelatihan

X₂ = Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta pada model regresi yaitu 0,414 (nilai konstanta positif). Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai kepuasan kerja sebesar 0,414
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X₁ sebesar 0,250. Artinya variabel X₁ memiliki arah pengaruh yang positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pelatihan, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,250 satuan

- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,650. Artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pada budaya organisasi, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,650 satuan.

II. Uji t

Setelah mengetahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t (parsial).

a. Pengujian hipotesis 1

1) Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja pada karyawan

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja pada karyawan

2) Kriteria

Jika tingkat signnifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama** yang berbunyi “ Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja pada karyawan “ **terbukti**.

b. Pengujian hipotesis 2

1) Hipotesis

H₀ : Tidak ada pengaruh signifikansi dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikansi dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

2) Kriteria

Jika tingkat signifikan penelitian $< 0,05$, maka H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$, maka H₀ diterima dan H_a ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua** yang berbunyi “ Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja “ **terbukti**.

5) Koefisien Determinasi

Tabel 4.20

**Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) Pelatihan (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.394	.387	.26727

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5, hal.238)

Berdasarkan table 4.11 diatas, $R^2 = 38,7 \%$ Ini artinya bahwa variabel Pelatihan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) memiliki kontribusi sebesar 38,7 % terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 61,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2 . .

2. Hasil Analisis Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil dari uji regresi linear berganda Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada table berikut :

Tabel 4.21

Hasil Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.773	.480		12.022	.000
	Pelatihan	-.206	.086	-.202	-2.388	.018
	Budaya Organisasi	.046	.106	.037	.437	.032

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5 hal. 235)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS 21* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 5,773 + -0.206 X_1 + 0.046 X_2$$

Dimana :

Y : Kinerja

X₁ : Pelatihan

X_2 : Budaya Organisasi

X_n : Variabel bebas ke..n

a d : Konstanta

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta pada model regresi yaitu 5,773 (nilai konstanta positif). Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai kinerja karyawan sebesar 5,733.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar -0,206 artinya variabel X_1 memiliki arah pengaruh negatif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pelatihan, maka akan menurunkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar -0,206 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,046 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel budaya organisasi, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,046 satuan.

3. Uji t

Setelah mengetahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t (parsial).

a. Pengujian hipotesis 3

1) Hipotesis:

H₀ : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan

2) Kriteria

Jika tingkat signnifikan penelitian $< 0,05$ maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H₀ diterima dan H_a ditolak

3). Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,008 < 0,05$, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima

4). Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulka bahwa **hipotesis ketiga** yang berbunyi “ Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan “ **terbukti.**

b. Pengujian hipotesis 4

1) Hipotesis

H0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Ha : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2) Kriteria

Jika tingkat signnifikan penelitian $< 0,05$ maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H0 diterima dan Ha ditolak

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,005 < 0,05$, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulka bahwa **hipotesis keempat** yang berbunyi “ Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan“ **terbukti.**

5) Koefisien Determinasi

Tabel 4.22

Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) Pelatihan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.187 ^a	.035	.024	.31358

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah pada tahun 2018 (Lampiran 5 hal 235)

Berdasarkan table 4.10 diatas, $R^2 = 2,4 \%$. Ini artinya bahwa variabel Pelatihan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) memiliki kontribusi sebesar 2,4 % terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan 97,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2 .

3. Hasil Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari uji regresi linear berganda Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada table berikut :

Tabel 4.23

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.602	.334		13.789	.000
Kepuasan Kerja	.079	.069	.086	1.145	.044

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018

(Lampiran 5 hal.240)

$$\text{Model Y} = 4.602 + 0,079 \text{ Z}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS 21* diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,602 + 0,079 \text{ Z}$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta pada model regresi yaitu 4,602 (nilai konstanta positif). Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel kinerja karyawan adalah sebesar 4,602.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 0,079. Artinya variabel Z memiliki arah pengaruh yang positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pelatihan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,079 satuan.
- c. Uji t

- a. Pengujian hipotesis 5

Setelah mengetahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t (parsial).

- 1). Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

- 2). Kriteria

Jika tingkat signnifikan penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat signifikan penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

- 3). Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikan sebesar $0,040 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4). Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kelima** yang berbunyi “ Di duga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan “ **terbukti**.

5). Koefisien Determinasi

Berikut adalah hasil analisis koefisien determinasi pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan :

Tabel 4.24

Hasil R^2 (Koefisien Determinasi) Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.176	1.459

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

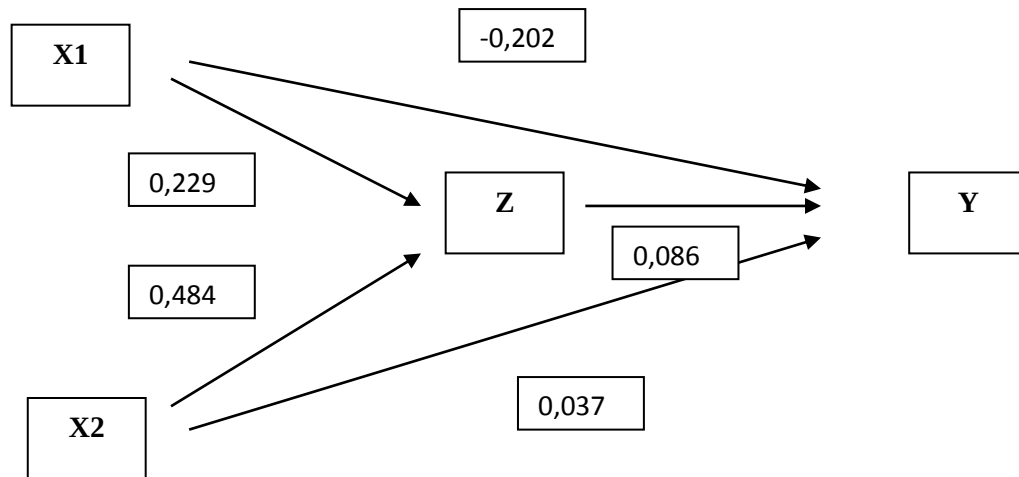
(Sumber : Data yang diolah pada tahun 2018, Lampiran 5 hal.238)

Berdasarkan table 4.12 diatas, $R^2 = 17,6\%$. Ini artinya bahwa variabel Kepuasan Kerja (z) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 17,6% terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan 82,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar variabel Z.

4.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghazali (2013) metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab – akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Level of significancy dalam analisis ini adalah sebesar 5 % yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Excell, dan SPSS. Untuk mengetahui nilai koefisien beta analisis dapat dilihat pada tabel 4.19 dimana nilai koefisien beta pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,229 dan budaya organisasi sebesar 0,484. Pada tabel 4.20 dimana nilai koefisien beta pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,202 dan budaya organisasi sebesar 0,037. Serta tabel 4.21 dimana nilai koefisien beta kepuasan kerja sebesar 0,086.

Gambar 4.10 Analisis Jalur



4.4.2.1 Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

$$X_1 \longrightarrow Z = 0,229$$

- b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

$$X_2 \longrightarrow Z = 0,484$$

- c. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

$$X_1 \longrightarrow Y = -0,202$$

- d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

$$X_2 \longrightarrow Y = 0,037$$

- e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,086$$

4.4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,229 \times 0,086) = 0,197$$

- b. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,484 \times 0,086) = 0,041$$

Berikut adalah tabel hasil dari analisis jalur :

Tabel 4.25

Hasil Analisis Jalur

No	Hipotesis	Simbol	Nilai
1	Pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja	$X_1 \rightarrow Z$	0,229
2	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	$X_2 \rightarrow Z$	0,484
3	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	$X_1 \rightarrow Y$	-0,202
4	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	$X_2 \rightarrow Y$	0,037
5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	$Z \rightarrow Y$	0,086
6	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ($0,229 \times 0,086$)	0,197

7	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (0,484 x 0,086))	0,041
---	---	---	-------

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,202 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,197. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia. Artinya hipotesis ke enam “ Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja “ **terbukti**.

Dan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,037 sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yakni sebesar 0,041. Artinya hipotesis ketujuh “ Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ” **terbukti**.

4.4.2.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Dari hasil pengujian diatas, dapat disimpulkan dan dirangkum hasil dari seluruh hipotesis pada penelitian ini yakni dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.26

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Hasil
H1	Terdapat pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja yang diintervening oleh kepuasan kerja	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh kepuasan kerja	Terbukti

Sumber : Data primer yang diolah pada tahun 2018

4.5 Pembahasan

4.5.1 Data Deskriptif

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening ini dilakukan pada sebuah perusahaan besar yang bergerak di bidang kimia yang berada di kota Cilegon, Banten yaitu PT. Asahimas Chemical Indonesia. Dari jumlah sampel yang berjumlah 212 orang karyawan, penulis melibatkan 180 total responden yang mengembalikan kuisioner di PT.

Asahimas Chemical Indonesia pada departemen Produksi. Data diperoleh dari penyebaran kuisioner pada responden, teknik yang digunakan adalah cluster sampling yakni karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia yang bekerja pada departemen produksi, namun kuisioner yang kembali berjumlah hanya 180.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia ini melibatkan 180 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 173 orang, dengan usia diatas 40 tahun, dengan masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 130 orang, keseluruhan responden berstatus sebagai karyawan tetap dengan total 180 orang karyawan serta divisi Ca1 dan Ca3 mendominasi banyak responden yang mengisi kuisioner penelitian yakni dengan jumlah 35 atau 19,4% untuk divisi Ca1 dan 35 atau 19,4% untuk divisi Ca3. Masing – masing responden memiliki gambaran atau persepsi masing-masing yang berbeda terkait dengan pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Keseluruhan rata-rata dari masing-masing variabel meliputi pelatihan sebanyak 4,897 dengan penilaian sangat setuju, budaya organisasi sebanyak 4,836 dengan kategori sangat setuju, kinerja karyawan sebanyak 4,998 dengan kategori sangat setuju dan kepuasan kerja sebanyak 4,885 dengan kategori sangat setuju. Maka dapat dilihat bahwa penilaian paling baik ada pada variabel kinerja karyawan.

4.5.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga pada hipotesis terdapat pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja pada karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia “ **Terbukti** “.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel pelatihan terhadap kepuasan karyawan pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Choo dan Bowley (2017) yang menghasilkan bahwa semakin tinggi ketentuan pelatihan pada organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan metode analisis deskriptif, intercorrelation dan analisis factor sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menunjukkan hasil penelitian yang sama yakni terdapat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Mu'arrifa dkk (2016), dimana variabel pelatihan menggunakan teori Rae dan Kepuasan menggunakan teori As'ad. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Bohlander untuk variabel pelatihan dan teori Luthans untuk variabel kepuasan kerja. Dengan metode analisis yang sama yakni analisis regresi

linear berganda, penelitian ini menunjukkan hasil yang sama yakni adanya pengaruh dan signifikan pada pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama adalah penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013). Penelitian ini berbeda karena variabel Pelatihan menggunakan teori Siagian dan Kepuasan Kerja menggunakan teori Robbins, sementara dalam penelitian ini menggunakan teori Bohlander untuk Pelatihan dan teori Luthans untuk Kepuasan Kerja, menunjukkan hasil yang sama yakni adanya pengaruh dan signifikan pada variabel Pelatihan dan Kepuasan Kerja.

Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan analisis linear yang menunjukkan tingkat signifikansi 0,001 yang berarti adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia “**terbukti**”.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia didukung dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti .

Penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yakni seperti yang dilakukan Shurbagi (2015), dimana penelitian Shurbagi ini menggunakan teori Cameron and Quinn untuk variabel budaya organisasi dan teori Spector untuk variabel kepuasan kerja. Sementara penelitian ini menggunakan teori Robbins untuk variabel budaya organisasi dan teori Luthans untuk variabel kepuasan kerja. Dengan menggunakan metode analisis yang sama yakni analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Putriana dkk (2015) dimana dalam penelitiannya menggunakan metode analisis Least Square Equation Model (PLS-SEM) yang menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian Putriana dkk (2015) menggunakan teori Thomas Liping Tang dkk dan Hofstede untuk variabel budaya organisasi, Smith dkk untuk variabel kepuasan kerja dan Dessler untuk variabel kinerja karyawan. Dan penelitian ini menggunakan teori

Robbins untuk budaya organisasi, Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Koesmono (2015) dimana penelitian Koesmono menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan program analysis of Moment Structure (AMOS) sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, dimana penggunaan teori menggunakan Buchman dan Huczyski untuk budaya organisasi, Word and Sloane untuk kepuasan kerja dan Cascio untuk kinerja karyawan dengan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan teori Robbins untuk budaya organisasi, Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan dengan menunjukkan hasil penelitian yang sama.

Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan analisis linear yang menunjukkan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.5.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,018. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak

sehingga pada hipotesis terdapat pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia “ **Terbukti** “.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Agusta dan Susanto (2013). Dimana pada penelitian Agusta dan Susanto menggunakan teori Dessler untuk variabel pelatihan dan Mangkunegara untuk variabel Kinerja Karyawan. Sementara pada penelitian ini menggunakan teori Bohlander untuk variabel Pealtihan dan Mathis and Jackson untuk variabel Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian Agusta dan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Penelitian ini juga diperkuat dengan adanya penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh oleh Sultana, et al (2012) dimana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan pada pelatihan terhadap kinerja karyawan pada sector telekomunikasi di Pakistan. Dimana hasil yang ditunjukkan adalah adanya pengaruh positif pada pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Aruan (2005) juga melakukan penelitian dengan menggunakan teori Rivai untuk pelatihan dan Gomez untuk kinerja karyawan. Analisis yang digunakan adalah

sama yakni menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Karena terdapat hasil pengaruh negative pada pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka hasil tersebut didukung oleh penelitian Sunarjo (2014) yang menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Randy (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative pada pelatihan terhadap kinerja karyawan. Kemudian menurut Julioanry dkk (2017) juga menunjukkan hasil bahwa pelatihan memberikan pengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis linear yang menunjukkan tingkat signifikansi 0,008 yang berarti adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,032. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima sehingga pada hipotesis terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia “**Terbukti**”.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Syauta,et,al (2012) yang menggunakan teori Wallach untuk budaya organisasi, Luthans untuk kepuasan kerja serta Bernadin and Russel untuk kinerja karyawan. Dan penelitian ini menggunakan teori Robbins untuk budaya organisasi, Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan. Dengan menggunakan analisis Partial Least Square (PLS), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sementara budaya organisasi dapat memepengaruhi kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dimana penelitiannya menggunakan teori Juechter dkk untuk budaya organisasi, Robbins untuk kepuasan kerja dan Bernadin and Russel untuk kinerja karyawan. Sementara penelitian ini menggunakan teori Robbins untuk budaya organisasi, Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada dosen, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja

dosen. Berbeda dengan penelitian ini yang dilakukan pada karyawan sebagai objek penelitian dan memilih sebuah perusahaan sebagai objek organisasi untuk diteliti dengan menunjukkan hasil penelitian yang sama melalui analisis Partial Least Square (PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM) untuk penelitian Sangadji dan Sopiah, serta analisis regresi linear berganda untuk penelitian ini.

Kemudian penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Adnan Hakim (2015) dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM). Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan analisis regresi linear berganda yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis linear yang menunjukkan tingkat signifikansi 0,005 yang berarti adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.5.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,044. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian $> 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga pada hipotesis terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia “**Terbukti**”.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia di dukung dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Ariotedjo (2017), dimana variabel kepuasan kerja menggunakan teori Robbins dan kinerja karyawan menggunakan teori Bernadin and Russel. Dan dalam penelitian ini menggunakan teori Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis linear berganda dengan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh oleh Hira dan Waqas (2012) dimana variabel kepuasan kerja menggunakan teori Herzberg dan kinerja karyawan menggunakan teori Welbourne. Dan dalam penelitian ini menggunakan teori Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga diperkuat dengan adanya penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muslih (2012) dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian ini analisis data menggunakan metode analisis regresi linear berganda namun menunjukkan hasil penelitian yang sama yakni terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan menunjukkan hasil penelitian yang sama.

Terdapat juga penelitian lain yang dilakukan oleh Juhniantara dan Riana (2015) yang memiliki target usaha koperasi sebagai objek penelitian. Dengan metode analisis *Parsial Least Square (PLS)*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis linear berganda sebagai alat analisis data. Dengan menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis linear yang menunjukkan tingkat signifikansi 0,005 yang berarti adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.5.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,206 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.019. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia. Artinya, “ pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia”, **terbukti**.

Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh beberapa peneliti yakni yang dilakukan oleh Fakhri (2015) dengan menggunakan teori Handoko untuk pelatihan, Hasibuan untuk kepuasan kerja dan Mangkunegara untuk kinerja karyawan. Kemudian dalam penelitian ini menggunakan teori Bohlander untuk pelatihan, Luthans untuk kepuasan kerja dan Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan, melalui metode analisis regresi linear berganda yang menghasilkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dilakukan pada karyawan. Penelitian ini menjadikan sebuah Perseroan Terbatas (PT) sebagai objek penelitian dan menghasilkan hasil penelitian yang sama yakni terdapat pengaruh pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Sila (2014) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan penelitian ini dilakukan pada “ Kenya Women Finance Trust Eastern Nyanza Region, Kenya”, dan hasil yang sama jika pengaruh variabel yang sama dilakukan pada karyawan Indonesia yakni pada perusahaan PT. Asahimas Chemical Indonesia.

4.5.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,046 sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,051. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia. Artinya, “ pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Asahimas Chemical Indonesia”, **terbukti**.

Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sangadji dan Sopiah (2013) melalui metode analisis Partial Least Square (PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat dibuktikan, sebagaimana hasil yang sama ditunjukkan pada penelitian ini.

Kemudian penelitian selanjutnya dilakukan oleh Syauta dkk (2012) dimana penelitiannya menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana hasil penelitian pun menunjukkan hasil yang sama yakni terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan metode analisis

Partial Least Square (PLS) sementara pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda.

Indrasari (2013) juga melakukan penelitian dengan menggunakan teori Mathis and Jackson untuk kinerja karyawan sama seperti yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, Dole and Schoeder untuk kepuasan kerja dan Loko untuk budaya organisasi. Dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Sehingga menghasilkan hasil penelitian yang sama.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Terdapat pengaruh pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Terdapat pengaruh pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
7. Terdapat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

5.2 Saran

Dari hasil analisis, berikut ini adalah saran untuk PT. Asahimas Chemical Indonesia yang berkaitan dengan pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan :

1. Meningkatkan program pelatihan secara berkala agar karyawan semakin mampu menyesuaikan dengan pesatnya persaingan antar perusahaan di bidang yang sama dan semakin unggul kualitas pengetahuan serta keterampilan karyawan serta juga memastikan bahwa materi dan target pelatihan bisa dipastikan subek dan objeknya.
2. Meningkatkan kepedulian untuk budaya organisasi terutama hubungan antara karyawan dengan atasan guna membangun hubungan yang nyaman saat bekerja dan tidak timbul kecanggungan antara atasan dengan bawahan.

Saran untuk peneliti adalah bukan hanya sekedar meneliti namun juga untuk menunjukkan praktek nyata yang ada pada objek penelitian bahwa aktivitas yang responden lakukan atau kebiasaan responden adalah sebuah cerminan dari sebuah konsep yang ada. Peneliti juga memiliki pengalaman guna sebagai pembelajaran untuk kedepannya.

Daftar Pustaka

- Adel M, Ali S. 2015. The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences*. Vol 3(1).
- Afaq A K, Sardar O B H A, Raja M W, Mohsin A, Moazzam I. 2016. Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector in Pakistan Macrothink Institute. *Business Management and Strategy*. Vol 7(16).
- Afshan S, Sobia I, Kamran a, Nasir M. 2012. Impact of Training on Employee Performance: a study of telecommunication sector in Pakistan *Interdisciplinary journal of contemporary research* 646. Vol 4(6).
- Aftah H, Idrees W. 2012. A study of Job Satisfaction and It's Impact on Performance in Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3(19)
- Agusta, L.E..2013. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV.HAragon Surabaya, Vol 1(3).
- Akdon dan Riduwan. 2007. Rumus dan Data Dalam Analisis Statistika Cetakan ke-2. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2005. Manajemen Penelitian. Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Ariotedjo.2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 2(2).
- Aruan.2013. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen Vol.1.
- Azwar, S. 2009. Sikap Manusia dan Pengukurannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Basthomi M. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pegawai PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 10(4).
- Bernadin, John H & Russell Joyce E. A.1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd edition*. Singapore: The McGraw-Hill Companies,inc
- Choo S, Bowley C. 2007. Using Training and Development to affect Job Satisfaction within Franchising.Journal of Small Business and Enterprise Development.Vol 14(2).
- Cresswell, John W.2009. Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 3rd Edition. United Kingdom: Sage Publications, Inc
- Dessler, Gary, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Indeks
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat

- Fernando, Stefanus L. 2013. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan, dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja. *Journal EMBA*.Vol 1(3).
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam.2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Indrasari..2017. The Effect Organizational Culture Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction and Its Impact on the Performance Teaching in Community Academy Bojonegoro. *SINERGI* Vol.7
- Julianry, Syarief, Affandi..2017. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementrian Komunikasi Dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* Vol.3
- Koesmono.2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.7.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill

- Lies P, Wibowo, Husein U, Hanes R. 2015. The Impact of Organizational Commitment and Job Performance : Study on Japanese Motorcycle in Indonesia. Journal of Education and Research.Vol 3(9).
- Luthans, Fred. 1998. Organizational Behavior. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Co
- Luthans, Fred. 2002. Organizational Behavior: 8th Edition. New York: McGraw-Hill Inc
- Luthans, Fred. 2008. Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Companies Inc
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mathis Robert, Jackson Joh. 2002 .*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat
- Mathis, R.L & J.H Jackson. 2006. Human Resource Managmeent: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart B., Wright, P. M.(2010). Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta:Salemba Empat.
- Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart B., Wright, P. M. (2011). Human Resource Management. New York. McGraw-Hill/Irwin.

- Noor, Juliansyah.2011. Metode Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Riskha F, Fakhri, Indi D. 2015.Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Diponegoro Journal of Management .Vol. 4(4).
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2015. Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan Dan Organisasi. Yogyakarta: BFFE Yogyakarta
- Robbins, S., P.2002.*Perilaku Organisasi: Konsep; Kontroversi: Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia.Jakarta : Prenhallindo
- Robbins, Stephen. 2006. Perilaku Organisasi edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen. 2008. Perilaku Organisasi Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. and Coulter Mary. 2012. Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sangadji,Sopiah. 2013. The Effect of Organizational Culture on Lecturers' job Satisfaction and Performance (A research in Muhammadiyah University

throughout East Java). International Journal of Learning& Development.Vol
3(3).

Sekaran, Uma.2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1. Jakarta:
PT Raya Grafindo Persada

Sekaran, Uma.2011. Research Methods For Business Edisi 1 dan 2. Jakarta: Salemba
Empat

Sekaran, U & Bougie, R.2013.*Research Methods for Business: A Skill Building
Approach*, USA: John wiley & Sons Ltd.

Sinambela, Lijan. 2012. Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi.
Yogyakarta: Graha Ilmu

Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi
Aksara

Snell and Bohlander, Scott and George. 2013. Managing Human Resources. USA:
South Western

Sobirin, Ahmad. 2009. Budaya Organisasi. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan
Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Syauta,et.al. 2012. The influence of Organizational Culture, Organizational
Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Munical

Waterworks Of Jayapura, Papua Indonesia. Journal of Business and Management Invention.Vol 1(1).

Supatmi, Numran, Utami. 2013. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Profit Vol.7

Zida H, Mua'rrifa, Rustono, Sri W. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Jurnal Admisi

LAMPIRAN

Lampiran 1



PT Asahimas Chemical

KUISIONER PENELITIAN

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia

Assalamualaikum Wr Wb

Perkenalkan saya Khoirunnisa Setyaningrum, mahasiswi program studi Manajemen Strata 1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Kesediaan saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini akan sangat membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir saya mengenai " Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia “

Oleh karena itu, saya mohon bantuan Saudara/i untuk bersedia mengisi kuisisioner ini dengan sejujurnya. Segala data yang saudara/i isikan dalam kuisisioner ini dijamin kerahasiaannya, dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis semata.

Berikut adalah keterangan bobot point dari pernyataan pada kuisisioner :

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (ATS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

Saudara/i diharapkan memberi tanda centang (✓) pada bobot point yang dipilih.

Atas kerjasama dan bantuannya, saya ucapkan terimakasih

Wassalamualaikum Wr. Wb

Khoirunnisa Setyaningrum

Identitas Responden

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia : ☐ 21 – 30 tahun ☐ 31 – 40 tahun ☐ Diatas 40 tahun

Asal Departemen : ☐ Ca1 ☐ ca2 ☐ ca3
☐ Pvc1 ☐ Pvc2
☐ Vcm1 ☐ Vcm2 ☐ Vcm3

Masa Kerja : ☐ Kurang dari 1 tahun
☐ 1 – 5 tahun
☐ 6-10 tahun
☐ Lebih dari 10 tahun

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Analisis Kebutuhan						
	Analisis Organisasi						
1	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis lingkungan perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan						
2	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis strategi untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan						
3	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis individu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan						
	Analisis Tugas						
4	Saya meyakini bahwa perusahaan mengidentifikasi pengetahuan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan						
5	Saya meyakini bahwa perusahaan mengidentifikasi keterampilan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan						
6	Saya meyakini bahwa perusahaan mengidentifikasi sikap karyawan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan						
	Analisis Individu						
7	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan identifikasi individu tertentu yang membutuhkan pelatihan						
	Merancang program pelatihan						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Tujuan Instruksional						
	Saya meyakini bahwa perusahaan membuat desain pelaksanaan program pelatihan yang baik sebelum pelatihan dilaksanakan						
	Kesiapan trainee dan motivasi						
	Saya meyakini bahwa perusahaan memperhatikan pengalaman peserta pelatihan agar dapat menerima pelatihan dengan baik						
	Perusahaan memotivasi saya untuk berpartisipasi pada program pelatihan agar keterampilan saya dapat berkembang						
	Perusahaan memotivasi saya untuk berpartisipasi pada program pelatihan agar karir saya dapat berkembang						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pemberi materi pelatihan untuk memiliki sifat yang fleksibel atau luwes dalam memimpin program pelatihan						
	Prinsip Pembelajaran						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendesain tujuan program pelatihan yang akan dilaksanakan dengan baik						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Saya meyakini bahwa perusahaan mampu mendorong pelatih untuk mempersiapkan materi presentasi program pelatihan agar mudah dipahami oleh peserta pelatihan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan gambaran program pelatihan lebih lanjut melalui modeling						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk mampu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai cara untuk pelatihan yang akan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan penetapan tujuan dari program pelatihan yang akan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan penetapan nilai atau manfaat dari program pelatihan yang akan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk menerapkan praktek aktif agar peserta pelatihan terbiasa dengan materi yang disampaikan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk menerapkan praktik pengulangan dari materi pelatihan agar peserta terbiasa dengan materi yang disampaikan						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Saya meyakini bahwa perusahaan menentukan efektivitas waktu yang tepat untuk program pelatihan yang akan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong adanya timbal balik yang positif dari program pelatihan yang akan diadakan						
	Karakteristik Instruktur						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki pengetahuan subjek terkait dengan program pelatihan yang akan dilakukan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu beradaptasi dengan kemampuan belajar peserta untuk program pelatihan yang akan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu dihargai oleh peserta karena ketulusannya ketika program pelatihan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki selera humor yang baik untuk program pelatihan yang akan dilaksanakan						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu memberikan instruksi dengan jelas ketika pelatihan dilaksanakan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki asisten individu untuk memudahkan peserta saat pelatihan dilaksanakan						
	Implementasi						
	Metode pelatihan non - managerial						
	Perusahaan mengadakan pelatihan dengan metode on the job training (pelatihan di tempat kerja) ketika dibutuhkan						
	Perusahaan melakukan pelatihan dengan metode off the job training (pelatihan diluar tempat kerja) ketika dibutuhkan						
	Metode pengembangan manajemen						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan supervisor atau manajer ketika dibutuhkan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan supervisor atau manajer ketika dibutuhkan						
	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan program pelatihan untuk mengembangkan kemampuan manajerial supervisor atau manajer ketika dibutuhkan						
	Evaluasi						
	Saya meyakini bahwa perusahaan mengamati atau menilai reaksi peserta setelah pelatihan dilaksanakan						
	Perusahaan menguji pengetahuan peserta setelah pelatihan dilaksanakan						
	Perusahaan menguji keterampilan peserta setelah pelatihan dilaksanakan						
	Perusahaan mengamati perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dilaksanakan						
	Perusahaan mengamati manfaat atau nilai yang diperoleh setelah program pelatihan dilaksanakan						

Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Inovasi dan pengambilan resiko						
1	Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru						
2	Perusahaan memberi dukungan pada karyawan untuk mengambil keputusan						
3	Perusahaan memberi dukungan pada karyawan untuk mengambil resiko dalam pekerjaannya						
	Perhatian pada detail						
4	Perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja tepat waktu						
5	Perusahaan mendorong karyawan untuk cermat dalam menyelesaikan pekerjaannya						
6	Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci						
7	Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu menjelaskan hasil kerjanya secara rinci kepada pimpinan						
	Orientasi terhadap hasil						
8	Perusahaan mendorong karyawan untuk mampu memenuhi target pekerjaan						
9	Perusahaan mendorong karyawan untuk focus pada target yang akan ditetapkan						
10	Perusahaan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Perusahaan mendorong pimpinan untuk memonitor kinerja karyawan						
	Orientasi terhadap individu						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja						
	Perusahaan mendorong adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan						
	Perusahaan memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan						
	Orientasi terhadap tim						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk mementingkan kepentingan kelompok						
	Perusahaan mendorong adanya koordinasi yang baik antar kelompok						
	Perusahaan mendorong adanya hubungan kebersamaan yang baik antar anggota tim						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Agresivitas						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki target kerja yang jelas						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki semangat kerja keras						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki prestasi kerja						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi untuk menciptakan kinerja yang maksimal						
	Perusahaan mendorong karyawan untuk memanfaatkan waktu untuk hal – hal yang positif						
	Stabilitas						
	Perusahaan mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik						
	Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan yang akan dilakukan						
	Perusahaan mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Pekerjaan itu sendiri						
1	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan						
2	Saya merasa puas karena diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri						
3	Saya merasa puas karena saya diberi kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat saya bekerja						
4	Saya merasa puas karena adanya tantangan pekerjaan yang diberikan perusahaan membuat saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan saya						
	Upah dan kesejahteraan						
5	Saya merasa puas karena pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari						
6	Saya merasa puas karena tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya						
7	Saya merasa puas karena gaji yang saya dapatkan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan						
8	Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik						
9	Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan diberikan secara tepat waktu						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Pengawasan						
	Saya merasa puas karena atasan memberikan kritik yang mebangun dalam segala situasi						
	Saya merasa puas karena kondisi saya di perusahaan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan						
	Saya merasa puas karena atasan memberikan kepercayaan kepada saya dalam bekerja						
	Saya merasa puas karena atasan memberikan perhatian berupa saran kepada saya ketika saya mendapatkan pekerjaan yang sulit						
	Rekan kerja						
	Saya merasa puas karena rekan kerja saya peduli terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi						
	Saya merasa puas karena rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan						
	Saya merasa puas karena rekan kerja mampu diajak bekerjasama dengan baik						
	Saya merasa puas karena ketika terjadi masalah antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan secara kekeluargaan						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Pekerjaan itu sendiri						
1	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan menyenangkan						
2	Saya merasa puas karena diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri						
3	Saya merasa puas karena saya diberi kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat saya bekerja						
4	Saya merasa puas karena adanya tantangan pekerjaan yang diberikan perusahaan membuat saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan saya						
	Upah dan kesejahteraan						
5	Saya merasa puas karena pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari						
6	Saya merasa puas karena tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan saya						
7	Saya merasa puas karena gaji yang saya dapatkan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan						
8	Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik						
9	Saya merasa puas karena system pembayaran gaji dari perusahaan diberikan secara tepat waktu						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Kesempatan promosi						
	Saya merasa puas karena saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi						
	Saya merasa puas karena saya diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi						
	Saya merasa puas karena hasil pekerjaan yang maksimal membantu saya dalam mempertahankan posisi saya di perusahaan						
	Saya merasa puas karena kesempatan yang diberikan kepada saya untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Kuantitas Output						
1	Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan harapan perusahaan						
2	Saya dapat memenuhi target pekerjaan						
3	Saya dapat bekerja sesuai prosedur yang diberlakukan perusahaan						
	Kualitas Output						
4	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan teliti						
5	Saya disiplin dalam bekerja						
6	Saya mentaati prosedur kerja perusahaan						
7	Saya memiliki dedikasi dalam bekerja						
8	Saya mampu mengikuti aturan – aturan perusahaan						
	Ketepatan						
9	Saya mampu bekerja secara konsisten						

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
	Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan						
	Saya bekerja dengan akurat sesuai dengan ketentuan perusahaan						
	Pekerjaan yang saya kerjakan akurat						
	Kehadiran						
	Saya datang ke kantor tepat waktu						
	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan						
	Kemampuan bekerjasama						
	Saya mampu bekerjasama dengan semua rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan						
	Saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri saat mengerjakan tugas						

Lampiran 2

Uji Validitas

Pelatihan

Correlations

		p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9	p 1 0	p 1 1	p 1 2	p 1 3	p 1 4	p 1 5	p 1 6	p 1 7	p 1 8	p 1 9	p 2 0	p 2 1	p 2 2	p 2 3	p 2 4	p 2 5	p 2 6
p 1	Pears on Corre lation	1	,2 4 9*	,7 3 3*	,4 6 9*	,2 9 3*	,3 7 6*	,3 5 7*	,3 5 7*	,2 1 0*	,3 8 1*	,1 6 6*	,0 9 6	,3 4 1*	,2 8 7*	,3 3 9*	,1 7 5*	,2 9 4*	,2 0 9*	,1 2 1	,2 9 6*	,3 6 4*	,3 3 3*	,2 4 3*	,3 0 7*	,0 6 7	- 8 2
	Sig. (2- tailed)		,0 0 1	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 5	,0 0 0	,0 2 6	,1 9 8	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 1 9	,0 0 0	,0 0 5	,1 0 5	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 1	,0 0 0	,3 6 8	,2 7 3
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
p 2	Pears on Corre lation	,2 4 9*	1	,1 6 4*	,1 2 8	,1 6 7*	,0 9 3	,0 4 0	,1 7 3*	,1 2 4	,1 4 6	,0 9 3	,0 4 5	,0 9 5	,0 6 5	,0 7 1*	,2 0 1*	,0 7 3	- 0 9	,1 0 5	,0 4 9	,0 4 9	,1 5 9*	,1 1 1	- 0 6	- 0 4	- 0 2
	Sig. (2- tailed)	,0 0 1		,0 2 8	,0 8 7	,2 1 5	,5 9 3	,0 2 0	,0 9 8	,0 5 1	,2 1 5	,5 4 7	,1 8 3	,2 0 5	,3 8 3	,3 4 2	,0 0 7	,3 2 8	,7 0 4	,1 5 9	,5 1 4	,0 3 3	,1 3 9	,8 3 4	,2 0 8	,3 3 7	
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
p 3	Pears on Corre lation	,7 3 3*	,1 6 4*	1	,4 3 2*	,2 0 8*	,5 1 7*	,2 8 0*	,3 4 5*	,1 4 9*	,3 0 6*	,0 5 0	,1 3 0	,2 0 0*	,3 0 6	,1 2 9	,2 7 9*	,0 5 7	,0 9 8	,0 9 6	,1 8 6*	,4 9 5*	,2 6 8*	,2 0 8*	,0 1 2	- 1 7	
	Sig. (2- tailed)	,0 0 0	,0 2 8		,0 0 0	,0 0 5	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,0 4 6	,0 0 0	,5 0 5	,0 7 4	,0 0 0	,0 0 0	,0 9 1	,0 8 5	,0 0 0	,4 4 9	,1 9 2	,2 0 1	,0 0 3	,0 0 0	,0 0 5	,8 7 1	,0 8 9	
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0

p ₄	Pears on Correlation	,469*	,128	,432*	1	,200*	,435*	,255*	,230*	,353*	,228*	,239*	-,059	,079	,407*	,339*	,425*	,189*	,088	,130	,073	,163*	,180*	,322*	,300*	,293*	,304*
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,007	,000	,001	,002	,000	,002	,001	,431	,292	,000	,000	,000	,001	,238	,033	,329	,016	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
	Pears on Correlation	,293*	,167*	,200*	,200*	1	,406*	-,061	,343*	,355*	,564*	,382*	,111	,087	,348*	-,130	,197*	,347*	,272*	,295*	,344*	,071	,100	,047	,019	,011	
p ₅	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,005	,007		,000	,403	,000	,000	,000	,000	,139	,248	,000	,008	,003	,000	,000	,000	,000	,341	,172	,533	,798	,113	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
	Pears on Correlation	,377*	,093	,517*	,435*	1	,285*	,381*	,358*	,487*	,443*	,299*	,028	,244*	,214*	,459*	,250*	,196*	,286*	-,188*	-,094*	,334*	,299*	,251*	,332*	,104	
	Sig. (2-tailed)	,000	,213	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,701	,001	,004	,000	,002	,102	,020	,241	,000	,003	,001	,000	,164	
p ₆	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
	Pears on Correlation	,336*	,040	,280*	,255*	1	,286*	1	,320*	-,031	-,041	-,133	,167*	,357*	,288*	,426*	,121	-,050	,170	,110	,034	-,090	-,011	,336*	,230*	,238*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,591	,000	,001		,000	,692	,588	,007	,004	,005	,000	,000	,000	,007	,140	,348	,141	,040	,273	,838	,000	,002	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
p ₇	Pears on Correlation	,336*	,040	,280*	,255*	1	,286*	1	,320*	-,031	-,041	-,133	,167*	,357*	,288*	,426*	,121	-,050	,170	,110	,034	-,090	-,011	,336*	,230*	,238*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,591	,000	,001		,000	,692	,588	,007	,004	,005	,000	,000	,000	,007	,140	,348	,141	,040	,273	,838	,000	,002	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
	Pears on Correlation	,336*	,040	,280*	,255*	1	,286*	1	,320*	-,031	-,041	-,133	,167*	,357*	,288*	,426*	,121	-,050	,170	,110	,034	-,090	-,011	,336*	,230*	,238*	

p 8	Pears on Correlation	,357*	,173*	,345*	,230*	,343*	,381*	,328*	1	,411*	,288*	,082	,119	,333*	,464*	,180*	,229*	,489*	,245*	,118	,199*	-	,082	,362*	,253*	,127	,240*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,272	,111	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,104	,008	,905	,000	,000	,001	,009	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 9	Pears on Correlation	,210*	,124	,149*	,353*	,355*	,353*	-	,411*	1	,484*	,250*	,297*	,316*	,461*	,366*	,199*	,448*	,133	,375*	,161*	,105	,257*	,200*	,287*	,265*	,255*
	Sig. (2-tailed)	,005	,009	,004	,000	,000	,000	,602	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,006	,000	,003	,106	,000	,007	,000	,000	,001
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 10	Pears on Correlation	,381*	,146	,366*	,282*	,564*	,487*	,041	,288*	,44*	1	,577*	,141	,144	,189*	,136	,39*	,244*	,244*	,185*	,050	,042	,232*	,076	,159*	,171*	,129
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,002	,000	,000	,508	,000	,000		,000	,005	,008	,001	,006	,000	,001	,001	,003	,505	,704	,002	,308	,003	,002	,008
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 11	Pears on Correlation	,166*	,093	,050	,233*	,380*	,413*	-	,081	,257*	,57*	1	,116	-	,122	,112	,439*	,183*	,344*	,139	-	-	,133	,133	,153*	,224*	,050
	Sig. (2-tailed)	,026	,215	,505	,001	,000	,000	,704	,272	,001	,000		,103	,803	,103	,106	,000	,001	,000	,003	,400	,603	,007	,004	,001	,002	,509
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

	Pears on Correlation	,096	,045	,133	- ,059	,111	,29*	,167*	,119	,297*	,141	,116	1	,388*	- ,031	,173*	,221*	,297*	,052	,148*	,164*	,077	,165*	- ,080	- ,038	,021	,247*
p Sig. 1 (2-tailed)		,198	,547	,074	,431	,139	,000	,025	,111	,000	,058	,120		,000	,676	,020	,003	,000	,487	,047	,328	,025	,288	,608	,780	,001	
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
Pears on Correlation		,341*	,099	,200*	,079	,087	,325*	,333*	,314	-,089	-,381*	1	,388*	,384*	,453*	,043	,453*	,291*	,039	,357*	,511*	,299*	-,072	-,211*	-,082	-,288*	
p Sig. 1 (2-tailed)		,000	,108	,007	,209	,242	,000	,000	,004	,803	,000		,000	,000	,500	,500	,000	,602	,000	,000	,000	,302	,039	,204	,206	,002	
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
Pears on Correlation		,287*	,095	,39*	,47*	,38*	,24*	,26*	,46*	,119*	,122	-,031	,384*	1	,271*	,201*	,203*	,206*	,148*	,433*	,298*	,473*	,24*	,459*	,503*	,380*	,301*
p Sig. 1 (2-tailed)		,000	,203	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,103	,607		,000		,000	,007	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	
Pears on Correlation		,339*	,065	,126	-,031	-,211*	,426*	,180*	,363	,116	,173	,173	,457*	,21*	1	,388*	,239*	,394*	,390*	,167*	,033	,161*	-,085	-,39*	,457*	,255*	
p Sig. 1 (2-tailed)		,000	,305	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,106	,032		,000	,000		,000	,002	,000	,005	,022	,643	,258	,675	,000	,000	,001	
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	

	Pears on Corre lation	,175*	,071	,129	,425*	,197*	,459*	,121	,229*	,199*	,309*	,439*	,221*	,043	,201*	,388*	1	,281*	,236*	,077	- ,060	- ,074	,112	,235*	,115	,369*	,260*
p 16	Sig. (2-tailed)	,019	,342	,050	,008	,000	,000	,107	,002	,007	,000	,000	,003	,565	,007	,000		,000	,001	,305	,427	,323	,135	,002	,124	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Corre lation	,294*	,201*	,207*	,189*	,347*	,290*	- ,185	,489*	,448*	,244*	,183*	,297*	,453*	,263*	,264*	,281*	1	,395*	,081	,380	,132	,430*	,211*	- ,021	- ,052	,047
p 17	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,001	,000	,000	,004	,000	,000	,001	,004	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,282	,080	,078	,000	,004	,781	,487	,535
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Corre lation	,209*	,073	,057	,082*	,272*	,116	,070	,245*	,136	,248*	,344*	,052	,291*	,188*	,390*	,266*	,395*	1	,182*	,161*	,182*	,149*	- ,214*	,089	,198*	,098
p 18	Sig. (2-tailed)	,005	,388	,409	,200	,020	,328	,001	,006	,001	,000	,000	,407	,000	,004	,000	,001	,000		,015	,031	,015	,004	,004	,232	,008	,192
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Corre lation	,121	- ,029	,093	,130	,298*	,286*	,110	,117	,375*	,185*	,139	,148*	,033	,431*	,167*	,077	,081	1	,302*	,302*	,211*	- ,123	,097*	,477*	,305*	,130
p 19	Sig. (2-tailed)	,105	,704	,122	,008	,000	,004	,114	,000	,003	,006	,003	,007	,602	,000	,002	,305	,208		,015	,003	,003	,100	,189	,000	,000	,081
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

	Pears on Corre lation	,2 9 6*	,1 0 5	,0 9 6	,0 7 3	,3 5 5*	- 1 4 8*	,0 0 0	,1 9 9*	,1 6 1*	,0 5 0	- 0 6 3	,1 6 4*	,3 5 7*	,2 9 8*	,0 3 5	- 0 6 0	,3 0 2*	,1 6 1*	,3 0 4*	1	,5 9 1*	,1 4 8*	,2 1 6*	,0 0 2	- 1 8 3*	,1 5 7*
p 0	Sig. (2- tailed)	,0 0 0	,1 5 9	,2 0 1	,3 3 2	,0 0 0	,0 4 7	1 0 0	,0 0 8	,0 3 1	,5 0 5	,4 0 0	,0 2 8	,0 0 0	,0 0 0	,6 4 3	,4 2 7	,0 0 0	,0 3 1	,0 0 0		,0 0 0	,0 4 8	,0 0 4	,9 7 4	,0 1 4	,0 3 5
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,3 6 4*	,0 4 9	,1 8 6*	,1 6 3*	,3 4 7*	- 0 9 4	,1 3 4	- 0 0 2	,1 0 5	,0 2 4	- 0 3 6	,0 7 7	,5 1 1*	,4 3 7*	,1 6 1*	- 0 7 4	,1 3 2	,1 8 2*	,2 2 1*	,5 9 1*	1	,0 1 1	,1 0 6	,2 9 2*	- 0 1 8	,1 8 6*
p 2 1	Sig. (2- tailed)	,0 0 0	,5 1 4	,0 1 3	,0 2 9	,0 1 0	,2 7 3	,0 7 5	,9 7 0	,1 6 0	,7 4 5	,6 3 1	,3 0 5	,0 0 0	,0 0 0	,0 3 1	,3 2 3	,0 7 8	,0 1 5	,0 0 3	,0 0 0		,8 8 0	,1 5 6	,0 0 0	,8 1 4	,0 1 3
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,3 3 3*	,1 5 9*	,4 9 5*	,1 8 0*	,0 7 4*	,3 3 4*	- 0 9 0	,2 8 8*	,2 5 7*	,2 3 2*	,1 3 4	,1 6 5*	,2 2 9*	,2 3 4*	,0 8 5	,1 1 2	,4 3 0*	,1 4 9*	- 1 2 3	,1 4 8*	,0 1 1	1	,2 9 5*	- 1 3 4	- 0 4 8	- 0 0 7
p 2 2	Sig. (2- tailed)	,0 0 0	,0 3 3	,0 0 0	,0 1 6	,3 4 1	,0 0 0	,2 3 1	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 2	,0 0 2	,0 7 7	,0 0 2	,0 0 2	,2 5 8	,1 3 5	,0 0 0	,0 4 6	,1 0 0	,0 4 8	,8 8 0		,0 0 0	,0 7 2	,5 2 2	,9 2 6
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,2 4 3*	,1 1 1	,2 6 8*	,3 2 2*	,1 0 9*	,2 1 1	- 0 1 1	,3 6 2*	,2 0 0*	,0 7 6	,1 3 3	- 0 8 0	- 0 7 2	,4 5 9*	- 0 3 1	,2 3 5*	,2 1 1*	- 2 1 4*	,0 9 8	,2 1 6*	,1 0 6	,2 9 5*	1	,2 9 0*	,2 3 9*	,0 0 6
p 2 3	Sig. (2- tailed)	,0 0 1	,1 3 9	,0 0 0	,0 0 2	,1 7 3	,0 0 3	,8 8 8	,0 0 0	,0 0 7	,3 0 8	,0 7 4	,2 8 8	,3 0 9	,0 0 0	,6 7 5	,0 0 2	,0 0 4	,0 0 4	,1 8 9	,0 0 4	,1 5 6	,0 0 0		,0 0 0	,0 1 1	,9 3 9
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0

	Pears on Correlation	,307*	-,016	,208*	,300*	,047	,251*	,336*	,253*	,287*	,159*	,153*	-,038	,211*	,503*	,359*	,115	-,021	,089	,477*	,002	,292*	-,134	,290*	1	,560*	,270*
p Sig. 2 (2-tailed)		,000	,834	,005	,000	,533	,001	,000	,001	,000	,003	,004	,608	,000	,000	,000	,124	,781	,232	,000	,907	,000	,007	,000		,000	,000
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Correlation	,067	-,094	,012	,291	,039	,320*	,230*	,127	,265*	,171*	,224*	,081	-,082	,383*	,457*	,369*	-,052	,198*	,355*	-,183*	-,018	-,048	,239*	,560*	1	,364*
p Sig. 2 (2-tailed)		,368	,208	,871	,000	,708	,000	,000	,009	,000	,002	,002	,706	,207	,000	,000	,000	,408	,000	,000	,001	,814	,522	,001	,000		,000
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Correlation	-,008	-,007	-,012	,340*	,109	,280*	,240*	,255*	,129	,052	,075	,247*	,288*	,320*	,253*	,260*	,047	,098	,130	,157*	,186*	-,007	-,006	,270*	,364*	1
p Sig. 2 (2-tailed)		,273	,337	,009	,000	,103	,000	,001	,000	,008	,004	,009	,001	,002	,000	,001	,000	,503	,132	,081	,035	,013	,926	,939	,000		,000
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pears on Correlation	,035	-,011	-,006	-,021*	,322	,170	,199*	,289*	,074	,001	,106	,353*	,422*	,239*	,233*	,112	,157*	,066	,344*	,252*	,444*	-,007	-,011	,190*	,294*	,420*
p Sig. 2 (2-tailed)		,640	,749	,156	,608	,000	,002	,000	,000	,305	,902	,032	,000	,000	,000	,001	,103	,337	,070	,000	,000	,000	,324	,838	,001	,000	,000
N		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p 28	Pears on Correlation	,119	,063	,139	,157*	,221*	,173*	-,055	,375*	,348*	,186*	-,031	-,004	-,011	,266*	,089	,219*	,088	,025	,450*	,071	,047	,016	,013	,235*	,193*	,159*	,185*
	Sig. (2-tailed)	,113	,400	,063	,035	,003	,020	,465	,000	,002	,012	,680	,962	,176	,000	,234	,003	,240	,740	,000	,346	,535	,826	,002	,009	,032	,013	,013
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 29	Pears on Correlation	,075	-,014	-,018	,318*	,372*	,130	-,017	,439*	,394*	,318*	,270	-,233*	,032	,531*	,057	,269*	,118	,182*	,359*	,233*	,083	,021	,258*	,342*	,377*	,311*	,399*
	Sig. (2-tailed)	,316	,852	,809	,000	,000	,082	,006	,000	,000	,000	,006	,672	,008	,400	,000	,116	,014	,000	,000	,001	,269	,770	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 30	Pears on Correlation	,413*	,181*	,488*	,071	,220*	,200*	,267*	,461*	-,097	-,088	-,063	-,083	,123*	,212	-,022	-,066*	,304	,004	-,077	,055*	,155*	,047	,377*	,166*	,175*	-,175*	-,260*
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,342	,003	,007	,005	,009	,211	,238	,270	,008	,002	,103	,306	,009	,902	,305	,315	,038	,535	,000	,006	,019	,009	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p 31	Pears on Correlation	-,117	-,011	-,057	,081	,085	-,009	-,047	-,086	-,087	-,020	,180	-,089	-,051	-,074	-,037	-,029	-,020	-,019	-,091	-,077	-,062	-,092	-,067	-,071	-,070	-,008	-,118
	Sig. (2-tailed)	,118	,836	,476	,274	,277	,900	,531	,396	,245	,188	,235	,495	,326	,099	,644	,697	,899	,223	,253	,245	,410	,219	,372	,346	,955	,913	,133
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p	Pears on Corre lation	,26 0*	,13 9	,21 7*	,05 1	,45 9*	,43 9*	,18 2*	,38 9*	,18 9*	,49 5*	,29 7*	,17 8*	,16 9*	,26 0*	,15 3*	,34 6*	,22 8*	,27 3*	,27 6*	- 055	,09 9	,00 9	- 021	,32 8*	,23 1*	,13 2
	Sig. (2-tailed)	,00 0	,06 3	,00 3	,49 7	,00 0	,00 0	,01 5	,00 0	,01 1	,00 0	,01 7	,01 3	,02 0	,04 1	,00 0	,00 0	,00 2	,00 0	,00 0	,46 1	,18 5	,90 7	,78 4	,00 0	,00 2	,07 7
p	N	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0
	Pears on Corre lation	- 128	- 004	- 004	,11 07	,10 26	,25 2*	- 027	,41 6*	,14 37	- 003	,05 26	- 025	,00 22	,35 7*	,03 6	,30 5*	,27 5*	,12 3	,13 3	- 080	- 024	,08 4	,18 5*	- 083	,13 88	,07 5
p	Sig. (2-tailed)	,08 6	,95 3	,56 2	,11 9	,15 7	,00 1	,70 9	,00 0	,05 4	,62 1	,45 5	,73 4	,98 1	,00 0	,62 7	,00 0	,00 9	,09 6	,07 9	,28 9	,00 1	,26 0	,01 3	,27 0	,06 5	,31 8
	N	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0
p	Pears on Corre lation	,03 8	,06 6	,17 1*	,00 6	- 001	- 002	,20 5*	,32 2*	- 019	- 007	- 008	- 014	,21 0*	,23 7*	,03 0	- 002	,24 4*	- 018	- 013	,16 5*	- 009	,07 3	,13 5	,00 9	- 021	- 002
	Sig. (2-tailed)	,61 4	,38 1	,02 2	,93 3	,81 1	,75 3	,00 6	,00 0	,14 7	,33 0	,00 0	,04 9	,00 5	,00 1	,62 3	,97 9	,00 3	,11 5	,07 9	,02 7	,19 0	,33 2	,07 1	,90 4	,00 5	,87 7
p	N	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0
	Pears on Corre lation	,05 8	- 002	- 002	,20 5*	- 007	- 003	- 009	,20 6*	,08 5	- 007	- 005	- 000	,21 49	,13 0*	,05 2	- 001	,13 7	- 007	- 006	,04 0	,00 3	- 008	,06 3	- 015	- 014	- 006
p	Sig. (2-tailed)	,43 9	,97 5	,49 1	,00 6	,44 7	,02 0	,23 0	,00 5	,25 7	,82 6	,00 1	,00 0	,00 5	,07 1	,48 5	,99 4	,06 6	,02 5	,00 0	,59 5	,97 0	,26 7	,40 4	,03 8	,05 1	,94 1
	N	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0	18 0

p 3 6	Pears on Corre lation	- ,1 2 3	,0 1 8	- ,1 2 6	- ,1 0 5	,2 1 3*	- ,1 4 0	,0 1 4	,1 1 2	- ,0 3 8	- ,1 1 8	- ,2 5 5*	- ,0 1 5	,2 4 7*	,0 1 1	- ,0 5 5	- ,1 1 8	,2 0 7*	,0 9 5	- ,1 6 4*	- ,0 5 7	,1 8 9*	- ,2 2 1*	- ,3 3 5*	- ,3 1 6*	- ,3 3 9*	,0 6 5
	Sig. (2- tailed)	,0 9 9	,8 1 6	,0 9 1	,1 6 1	,0 0 4	,0 6 2	,8 4 9	,1 3 5	,6 0 8	,1 1 6	,0 0 1	,8 4 4	,0 0 1	,8 8 3	,4 6 0	,1 1 5	,0 0 5	,2 0 5	,0 2 8	,4 4 4	,0 1 1	,0 0 3	,0 0 0	,0 0 0	,0 0 0	,3 9 0
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,2 0 8*	,1 4 5	,2 1 3*	,0 2 5	,2 3 9*	,0 1 7	- ,0 1 6	,4 6 6*	- ,0 1 5	,1 4 6	- ,2 5 2*	- ,1 1 2	,0 4 0	- ,0 4 9	- ,2 0 6*	- ,0 7 2	,2 5 7*	,0 0 1	- ,2 5 5*	,1 0 0	- ,0 9 2	,0 4 8	,1 1 1	- ,1 5 2*	- ,4 0 0*	- ,1 3 6
p 3 7	Sig. (2- tailed)	,0 0 5	,0 5 2	,0 0 4	,7 3 6	,0 0 1	,8 2 6	,8 3 1	,0 0 0	,8 3 7	,0 5 1	,0 0 1	,1 3 4	,5 9 4	,5 1 4	,0 0 6	,3 4 0	,0 0 0	,9 8 7	,0 0 1	,1 8 3	,2 2 0	,5 2 6	,1 3 9	,0 4 2	,0 0 0	,0 7 0
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,0 8 6	,0 5 5	,1 9 4*	,0 9 3	,3 0 2*	,2 9 8*	,1 0 9	,0 2 7	- ,1 6 4*	,1 6 5*	,0 9 3	,0 2 5	- ,3 3 0*	- ,0 3 8	- ,1 4 4	,2 6 1*	,0 0 2	,0 6 7	,0 1 5	,1 3 9	- ,0 3 5	- ,0 8 0	,1 7 4*	,0 2 3	,0 8 1	,0 6 8
	Sig. (2- tailed)	,2 5 3	,4 6 4	,0 0 9	,2 1 3	,0 0 0	,0 0 7	,1 4 7	,7 1 6	,0 2 7	,0 2 6	,2 1 7	,7 4 0	,0 0 0	,6 1 4	,0 5 3	,0 0 0	,9 8 0	,3 6 9	,8 3 9	,0 6 2	,6 4 0	,2 8 8	,0 1 9	,7 5 8	,2 8 0	,3 6 4
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
p 3 8	Pears on Corre lation	,0 6 1	,0 2 0	,0 8 9	,1 6 5*	- ,0 3 9	,2 4 7*	,4 2 3*	,2 4 4*	- ,2 4 6*	- ,1 6 5*	,0 3 8	,0 3 6	- ,0 2 3	- ,0 1 0	,0 0 2	,2 3 8*	,0 5 9	,0 2 9	- ,0 1 4	- ,0 8 2	- ,1 5 0*	,3 2 2*	,0 8 2	,1 4 9*	,0 2 4	,0 1 8
	Sig. (2- tailed)	,4 1 8	,7 9 1	,2 3 3	,0 2 7	,6 0 7	,0 0 1	,0 0 0	,0 0 1	,0 0 1	,0 2 7	,6 1 0	,6 3 1	,7 6 4	,8 9 8	,9 7 6	,0 0 1	,7 3 7	,7 0 1	,8 5 1	,2 7 6	,0 4 4	,0 0 0	,2 7 3	,0 4 6	,7 5 3	,8 1 5
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0
	Pears on Corre lation	,4 1 8	,7 9 1	,2 3 3	,0 2 7	,6 0 7	,0 0 1	,0 0 0	,0 0 1	,0 0 1	,0 2 7	,6 1 0	,6 3 1	,7 6 4	,8 9 8	,9 7 6	,0 0 1	,7 3 7	,7 0 1	,8 5 1	,2 7 6	,0 4 4	,0 0 0	,2 7 3	,0 4 6	,7 5 3	,8 1 5
	N	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0	1 8 0

Pearson Correlation	,554*	,429*	,480*	,493*	,573*	,5641*	,686*	,507*	,516*	,317*	,199*	,437*	,643*	,363*	,450*	,550*	,339*	,331*	,309*	,322*	,264*	,366*	,396*	,284*	,348*
to Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Correlations

		p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	total
p1	Pearson Correlation	,035	,119 [*]	,075 [*]	,413 [*]	-,117 [*]	,260 [*]	-,128 [*]	,038 [*]	,058 [*]	-,123 [*]	,208 [*]	,086	,061 [*]	,550 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,640	,113	,316	,000	,118	,000	,086	,614	,439	,099	,005	,253	,418	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p2	Pearson Correlation	-,019 ^{**}	,063	-,014 [*]	,181	,011 [*]	,139	-,004	,066 [*]	-,002	,018	,145	,055	,020	,429
	Sig. (2-tailed)	,796	,400	,852	,015	,883	,063	,953	,381	,975	,816	,052	,464	,791	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3	Pearson Correlation	-,106 ^{**}	,139 [*]	-,018	,488 [*]	-,057 [*]	,217 [*]	-,043 [*]	,171 [*]	-,052 [*]	-,126 [*]	,213	,194	,089 [*]	,480 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,156	,063	,809	,000	,446	,003	,562	,022	,491	,091	,004	,009	,233	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p4	Pearson Correlation	-,029 ^{**}	,157	,318 [*]	,071	-,081 [*]	,051 [*]	,117 [*]	,006 [*]	,205 [*]	-,105 [*]	,025 [*]	,093	,165	,494 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,698	,035	,000	,342	,277	,497	,119	,933	,006	,161	,736	,213	,027	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p5	Pearson Correlation	,321**	,221*	,372*	,220*	,088	,459*	,106	-,018*	-,057*	,213*	,239*	,302	-,039	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,003	,242	,000	,157	,813	,447	,004	,001	,000	,607	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p6	Pearson Correlation	,020**	,173	,130*	,202*	,051*	,439	,252*	-,024*	-,173*	-,140*	,017*	,298*	,247	,560**
	Sig. (2-tailed)	,792	,020	,082	,007	,497	,000	,001	,751	,020	,062	,826	,000	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p7	Pearson Correlation	,172**	-,055	-,017*	,207*	-,009	,182*	-,027	,205*	-,090	,014	-,016	,109*	,423*	,341**
	Sig. (2-tailed)	,021	,465	,816	,005	,900	,015	,719	,006	,230	,849	,831	,147	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p8	Pearson Correlation	,189**	,375*	,439*	,461*	-,047*	,389*	,416*	,322	,206*	,112*	,466	,027	,244*	,686**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,531	,000	,000	,000	,005	,135	,000	,716	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p9	Pearson Correlation	,209**	,348	,394*	-,075*	-,064*	,189*	,144	-,109*	,085	-,038*	-,015*	-,164*	-,246*	,507**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,319	,396	,011	,054	,147	,257	,608	,837	,027	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p10	Pearson Correlation	,074**	,186	,314*	,092*	,087*	,495*	-,037	-,073*	-,017*	-,118	,146*	,165	-,165*	,516*
	Sig. (2-tailed)	,325	,012	,000	,218	,245	,000	,621	,330	,826	,116	,051	,026	,027	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p11	Pearson Correlation	,001*	-,031	,278	-,088*	,120*	,297*	,056	-,288	-,245*	-,255*	-,252	,093	,038	,317
	Sig. (2-tailed)	,992	,680	,000	,238	,108	,000	,455	,000	,001	,001	,001	,217	,610	,000

p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,160	-,004	-,203	-,083	-,089	,178*	-,025*	-,147	-,290*	-,015	-,112	-,025	,036*	,199
2	Sig. (2-tailed)	,032	,962	,006	,270	,235	,017	,734	,049	,000	,844	,134	,740	,631	,007
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,353**	-,101	,032*	,163	-,051	,169	,002*	,210*	,210*	,247*	,040	-,330*	-,023	,437**
3	Sig. (2-tailed)	,000	,176	,672	,028	,495	,023	,981	,005	,005	,001	,594	,000	,764	,000
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,432**	,266	,531*	,231*	-,074*	,260*	,357*	,237*	,135*	,011*	-,049	-,038	-,010*	,645
4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,326	,000	,000	,001	,071	,883	,514	,614	,898	,000
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,239**	,089	,057	-,122*	-,163	,153*	,036*	,037*	,052*	-,055	-,206	-,144*	,002*	,363**
5	Sig. (2-tailed)	,001	,234	,448	,103	,029	,041	,627	,623	,485	,460	,006	,053	,976	,000
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,112*	,219	,269	-,064*	,037*	,346*	,305	-,002*	,001*	,118*	,072*	,261*	,238	,450**
6	Sig. (2-tailed)	,134	,003	,000	,396	,624	,000	,000	,979	,994	,115	,340	,000	,001	,000
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,157**	,088*	,118*	,306*	-,029*	,228*	,275*	,224*	,137*	,207*	,257*	,002*	,025*	,550**
7	Sig. (2-tailed)	,036	,240	,116	,000	,697	,002	,000	,003	,066	,005	,000	,981	,737	,000
p1	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,066**	,025	,182	,004	,010*	,273	,123	-,118*	-,167	,095*	,001*	-,067	-,029*	,339*
8															

p1 9	Sig. (2-tailed)	,377	,740	,014	,962	,899	,000	,099	,115	,025	,205	,987	,369	,701	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,344	,450	,359	-,077	-,091*	,276*	,133	-,131	-,269*	-,164*	-,255	,015*	-,014	,331**
p2 0	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,305	,223	,000	,076	,079	,000	,028	,001	,839	,851	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,252**	,071	,239	,075	-,087*	-,055*	,080	,165*	,040*	-,057	,100	-,139*	-,082*	,309**
p2 1	Sig. (2-tailed)	,001	,346	,001	,315	,245	,461	,289	,027	,595	,444	,183	,062	,276	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,444**	,047	,083*	,155*	-,062*	,099	-,247	-,098	,003	,189	-,092	-,035	-,150*	,322**
p2 2	Sig. (2-tailed)	,000	,535	,269	,038	,410	,185	,001	,190	,970	,011	,220	,640	,044	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,074**	,016*	,021*	,047*	-,092	,009*	,084	,073*	-,083*	-,221*	,048	-,080*	-,322*	,264**
p2 3	Sig. (2-tailed)	,324	,826	,777	,535	,219	,907	,260	,332	,267	,003	,526	,288	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,015**	,235	,285*	,377*	-,067	-,021*	,185	,135*	,063*	-,335	,111	,174	,082	,366**
p2 4	Sig. (2-tailed)	,838	,002	,000	,000	,372	,784	,013	,071	,404	,000	,139	,019	,273	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,190**	,193	,342*	,166*	-,071	,328*	-,083*	,009*	-,155*	-,316*	-,152*	,023	,149*	,396**
p2 4	Sig. (2-tailed)	,011	,009	,000	,026	,346	,000	,270	,904	,038	,000	,042	,758	,046	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p2 5	Pearson Correlation	,249	,159	,377	-,175*	,000	,231*	,138*	-,210	-,146*	-,339*	-,400*	,081	,024	,284**
	Sig. (2-tailed)	,001	,032	,000	,019	,995	,002	,065	,005	,051	,000	,000	,280	,753	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p2 6	Pearson Correlation	,420	,185	,319	-,260*	,118	,132	,075*	-,012*	-,006*	,065	-,136	,068*	,018*	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,000	,000	,113	,077	,318	,877	,941	,390	,070	,364	,815	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p2 7	Pearson Correlation	1	,352	,261	-,013	-,052*	,247	,208*	,006*	,062*	,419	-,214	,004*	-,123*	,366**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,864	,485	,001	,005	,936	,407	,000	,004	,962	,101	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p2 8	Pearson Correlation	,352	1	,500	,052*	-,139*	,212*	,200	-,144*	,068*	,119*	,180	,212	-,131	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,485	,062	,004	,007	,053	,364	,111	,015	,004	,081	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p2 9	Pearson Correlation	,261	,500	1	-,032*	,030*	,253	,261	-,007*	,173*	-,111*	,074*	,044*	,049	,469**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,670	,687	,001	,000	,926	,020	,139	,324	,555	,515	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 0	Pearson Correlation	-,013**	,052*	-,032*	1	,050*	,374*	,122*	,436*	,116	,280	,576	,289	,420*	,437**
	Sig. (2-tailed)	,864	,485	,670		,502	,000	,102	,000	,121	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 1	Pearson Correlation	-,052	-,139	,030	,050	1	,045	-,053	,007	-,023	,036	,035	,018	,041	,207
	Sig. (2-tailed)	,485	,062	,687	,502		,552	,476	,928	,759	,636	,639	,813	,581	,005
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p3 2	Pearson Correlation	,247**	,212	,253*	,374	,045*	1**	,251*	-	-	,113*	,227*	,350*	,148*	,546**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,001	,000	,552		,001	,961	,007	,129	,002	,000	,047	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 3	Pearson Correlation	,208	,200	,261	,122	-	,251*	1	,322*	,317	,246	,061	-	,202	,289**
	Sig. (2-tailed)	,005	,007	,000	,102	,476	,001		,000	,000	,001	,416	,071	,006	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 4	Pearson Correlation	,006	-	-	,436	,007	-	,322*	1**	,407	,154	,355*	-	,316*	,227**
	Sig. (2-tailed)	,936	,053	,926	,000	,928	,961	,000		,000	,040	,000	,447	,000	,002
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 5	Pearson Correlation	,062	,068	,173	,116*	-	-	,317	,407*	1	,370	,325*	-	-	,100
	Sig. (2-tailed)	,407	,364	,020	,121	,759	,007	,000	,000		,000	,000	,000	,807	,180
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 6	Pearson Correlation	,419	,119	-	,280	,036*	,113	,246	,154	,370	1	,359*	,114	,103*	,119
	Sig. (2-tailed)	,000	,111	,139	,000	,636	,129	,001	,040	,000		,000	,127	,168	,111
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 7	Pearson Correlation	-	,180	,074*	,576	,035*	,227	,061	,355*	,325	,359	1**	,342	,218	,263
	Sig. (2-tailed)	,004	,015	,324	,000	,639	,002	,416	,000	,000	,000		,000	,003	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
p3 8	Pearson Correlation	,004	,212	,044*	,289	,018*	,350*	-	-	-	,114*	,342	1	,342*	,203
	Sig. (2-tailed)	,962	,004	,555	,000	,813	,000	,071	,447	,000	,127	,000		,000	,006
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

p39	Pearson Correlation	-,123	-,131	,049	,420*	,041	,148*	,202*	,316*	-,018*	,103*	,218	,342	1	,207
	Sig. (2-tailed)	,101	,081	,515	,000	,581	,047	,006	,000	,807	,168	,003	,000		,005
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
total	Pearson Correlation	,366**	,355*	,469*	,437*	,207*	,546*	,289*	,227*	,100*	,119*	,263*	,203*	,207*	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,002	,180	,111	,000	,006	,005	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Uji Validitas Budaya Organisasi

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16
b1	Pearson Correlation	1	-,006	,053	,021	,053	,122	-,206**	,113	,223**	,134	-,136	-,010	,028	,131	,501**	,140
	Sig. (2-tailed)		,939	,476	,780	,482	,103	,006	,132	,003	,073	,069	,894	,708	,080	,000	,061
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2	Pearson Correlation	-,006	1	,220**	,354**	,232**	,271**	,020	,082	,041	,156*	,395**	,016	,115	-,089	,146	,523**
	Sig. (2-tailed)	,939		,003	,000	,002	,000	,791	,276	,586	,036	,000	,836	,123	,236	,051	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b3	Pearson Correlation	,053	,220**	1	,145	,275**	,403**	,208**	-,230**	,223**	,043	,230**	-,054	,057	,022	,184*	,540**
	Sig. (2-tailed)	,476	,003		,053	,000	,000	,000	,000	,000	,570	,002	,468	,446	,767	,013	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b4	Pearson Correlation	,021	,354**	,145	1	,469**	,326**	-,050	,078	-,054	,030	,185*	-,094	-,067	,361**	-,017	,102
	Sig. (2-tailed)	,780	,000	,053		,000	,000	,505	,298	,470	,686	,013	,208	,373	,000	,818	,175

b5	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,053	,232**	,275**	,469**	1	,456**	-,101	,113	,136	,098	-,092	,075	,514**	,200**	,335**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,482	,002	,000	,000		,000	,178	,131	,068	,190	,222	,317	,000	,007	,000	,000
b6	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,122	,271**	,403**	,326**	,456**	1	,365**	-,297**	-,106	,188*	,339**	-,091	-,110	,092	,361**	,291**
	Sig. (2-tailed)	,103	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,156	,011	,000	,222	,141	,222	,000	,000
b7	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,206**	,020	,208**	-,050	-,101	,365**	1	-,399**	-,241**	-,221**	,123	-,194**	-,183*	,125	,187*	,177*
	Sig. (2-tailed)	,006	,791	,005	,505	,178	,000		,000	,001	,003	,101	,009	,014	,095	,012	,017
b8	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,113	,082	-,230**	,078	,113	-,297**	-,399**	1	,359**	,542**	-,042	,117	,199**	-,036	-,010	,035
	Sig. (2-tailed)	,132	,276	,002	,298	,131	,000	,000		,000	,000	,577	,119	,007	,628	,897	,642
b9	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,223**	,041	,223**	-,054	,136	-,106	-,241**	,359**	1	,449**	,341**	,329**	,029	,068	-,018	,235**
	Sig. (2-tailed)	,003	,586	,003	,470	,068	,156	,001	,000		,000	,000	,000	,702	,365	,807	,002
b10	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,134	,156*	,043	,030	,098	,188*	-,221**	,542**	,449**	1	,485**	,226**	-,085	-,183*	,151*	,201**
	Sig. (2-tailed)	,073	,036	,570	,686	,190	,011	,003	,000	,000		,000	,002	,255	,014	,043	,007
b11	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,136	,395**	,230**	,185*	-,092	,339**	,123	-,042	,341**	,485**	1	,160*	-,363**	,016	-,090	,127

	Sig. (2-tailed)	,069	,000	,002	,013	,222	,000	,101	,577	,000	,000		,031	,000	,836	,229	,089
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	-,010	,016	-,054	-,094	,075	-,091	-,194**	,117	,329**	,226**	,160*	1	,219**	-,124	-,346**	-,098
2	Sig. (2-tailed)	,894	,836	,468	,208	,317	,222	,009	,119	,000	,002	,031		,003	,096	,000	,193
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	,028	,115	,057	-,067	,514**	-,110	-,183*	,199**	,029	-,085	-,363**	,219**	1	,039	,320**	,208**
3	Sig. (2-tailed)	,708	,123	,446	,373	,000	,141	,014	,007	,702	,255	,000	,003		,605	,000	,005
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	,131	-,089	,022	,361**	,200**	,092	,125	-,036	,068	-,183*	,016	-,124	,039	1	,085	-,027
4	Sig. (2-tailed)	,080	,236	,767	,000	,007	,222	,095	,628	,365	,014	,836	,096	,605		,259	,717
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	,501**	,146	,184*	-,017	,335**	,361**	,187*	-,010	-,018	,151*	-,090	-,346**	,320**	,085	1	,454**
5	Sig. (2-tailed)	,000	,051	,013	,818	,000	,000	,012	,897	,807	,043	,229	,000	,000	,259		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	,140	,523**	,540**	,102	,354**	,291**	,177*	,035	,235**	,201**	,127	-,098	,208**	-,027	,454**	1
6	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,175	,000	,000	,017	,642	,002	,007	,089	,193	,005	,717	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1	Pearson Correlation	,098	,238**	,383**	,348**	,008	,243**	,424**	-,090	,115	-,093	,121	-,038	-,216**	,280**	,025	,482**
7	Sig. (2-tailed)	,191	,001	,000	,000	,915	,001	,000	,229	,124	,215	,106	,612	,004	,000	,743	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

b1 8	Pearson Correlation	-,067	,286**	,268**	,388**	,214**	,402**	,200**	-,208**	-,090	,192**	,205**	,021	-,072	,060	,096	,373**
	Sig. (2-tailed)	,370	,000	,000	,000	,004	,000	,007	,005	,229	,010	,006	,778	,334	,424	,200	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b1 9	Pearson Correlation	-,281**	,104	-,127	,261**	,312**	,079	,019	,185*	,198**	,151*	,103	,320**	,103	,020	-,332**	,079
	Sig. (2-tailed)	,000	,164	,088	,000	,000	,294	,801	,013	,008	,042	,170	,000	,171	,790	,000	,293
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2 0	Pearson Correlation	-,078	,242**	-,155*	,165*	,452**	,117	-,069	,271**	,039	,188*	-,156*	-,090	,262**	-,119	,318**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,296	,001	,037	,027	,000	,116	,356	,000	,601	,012	,037	,231	,000	,111	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2 1	Pearson Correlation	-,135	,098	,083	,201**	,570**	,418**	-,111	-,027	,077	,167*	,006	,040	,156*	-,085	,190*	,004
	Sig. (2-tailed)	,071	,188	,266	,007	,000	,000	,139	,717	,302	,025	,934	,598	,037	,255	,011	,957
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2 2	Pearson Correlation	-,259**	-,095	,082	,120	,150*	,011	,132	,052	,239**	,164*	,149*	-,080	,014	,337**	,113	,133
	Sig. (2-tailed)	,000	,204	,274	,108	,044	,881	,077	,492	,001	,028	,045	,286	,853	,000	,132	,076
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2 3	Pearson Correlation	,116	,128	,147*	,231**	-,281**	,033	,259**	-,180*	,011	-,081	,159*	,204**	-,176*	,061	-,138	,079
	Sig. (2-tailed)	,120	,086	,049	,002	,000	,664	,000	,016	,887	,277	,033	,006	,018	,415	,065	,295
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2 4	Pearson Correlation	,257**	-,014	-,037	,035	,069	,028	-,052	,168*	,147*	,263**	,051	,216**	-,019	,269**	,002	,028
	Sig. (2-tailed)	,001	,853	,626	,644	,357	,708	,485	,025	,048	,000	,500	,004	,797	,000	,983	,709

b25	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,084	,041	,103	-,003	-,005	,237**	,308**	-,178*	-,026	,159*	,209**	,379**	-,003	,069	-,041	-,053
	Sig. (2-tailed)	,265	,587	,170	,970	,951	,001	,000	,017	,727	,034	,005	,000	,972	,356	,581	,477
total	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,214**	,487**	,420**	,493**	,576**	,528**	,155*	,205**	,412**	,478**	,385**	,210**	,183*	,275**	,362**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,006	,000	,000	,000	,005	,014	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Correlations

		b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24	b25	total
b1	Pearson Correlation	,098	-,067	-,281	-,078	-,135	-,259	,116**	,257	-,084**	,214
	Sig. (2-tailed)	,191	,370	,000	,296	,071	,000	,120	,001	,265	,004
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b2	Pearson Correlation	,238	,286	,104**	,242**	,098**	-,095**	,128	-,014	,041	,487*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,164	,001	,188	,204	,086	,853	,587	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b3	Pearson Correlation	,383	,268**	-,127	-,155	,083**	,082**	,147**	-,037**	,103**	,420
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,088	,037	,266	,274	,049	,626	,170	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b4	Pearson Correlation	,348	,388**	,261	,165	,201**	,120**	,231	,035	-,003	,493
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,027	,007	,108	,002	,644	,970	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b5	Pearson Correlation	,008	,214**	,312**	,452**	,570	,150**	-,281	,069	-,005	,576
	Sig. (2-tailed)	,915	,004	,000	,000	,000	,044	,000	,357	,951	,000

b6	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,243	,402**	,079**	,117**	,418**	,011	,033**	,028**	,237	,528*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,294	,116	,000	,881	,664	,708	,001	,000
b7	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,424**	,200	,019**	-,069	-,111	,132**	,259	-,052**	,308**	,155**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,801	,356	,139	,077	,000	,485	,000	,038
b8	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,090	-,208	,185**	,271	-,027	,052**	-,180**	,168	-,178**	,205**
	Sig. (2-tailed)	,229	,005	,013	,000	,717	,492	,016	,025	,017	,006
b9	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,115**	-,090	,198**	,039	-,077	,239	,011**	,147**	-,026	,412**
	Sig. (2-tailed)	,124	,229	,008	,601	,302	,001	,887	,048	,727	,000
b10	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,093	,192*	,151	,188	,167	,164*	-,081**	,263**	,159**	,478
	Sig. (2-tailed)	,215	,010	,042	,012	,025	,028	,277	,000	,034	,000
b11	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,121	,205**	,103**	-,156*	,006	,149**	,159	,051	,209**	,385**
	Sig. (2-tailed)	,106	,006	,170	,037	,934	,045	,033	,500	,005	,000
b12	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,038	,021	,320	-,090	,040	-,080	,204**	,216	,379**	,210**
	Sig. (2-tailed)	,612	,778	,000	,231	,598	,286	,006	,004	,000	,005
b13	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,216	-,072	,103	,262	,156**	,014	-,176*	-,019**	-,003	,183
	Sig. (2-tailed)	,004	,334	,171	,000	,037	,853	,018	,797	,972	,014
b14	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,280	,060	,020	-,119**	-,085**	,337	,061	,269	,069	,275*
	Sig. (2-tailed)	,000	,424	,790	,111	,255	,000	,415	,000	,356	,000

	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,025**	,096	-,332*	,318	,190**	,113**	-,138*	,002	-,041	,362*
b15	Sig. (2-tailed)	,743	,200	,000	,000	,011	,132	,065	,983	,581	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,482	,373**	,079**	,266	,004**	,133**	,079*	,028	-,053**	,602**
b16	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,293	,000	,957	,076	,295	,709	,477	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	1	,397**	,113**	-,069**	-,170	,060**	,563**	,039	,047	,468
b17	Sig. (2-tailed)		,000	,131	,354	,022	,424	,000	,601	,532	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,397	1**	,289**	,145**	,331**	,270**	,245**	,077**	,381	,553**
b18	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,052	,000	,000	,001	,307	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,113**	,289	1	,328**	,260**	,307	-,059	,125*	,215**	,391*
b19	Sig. (2-tailed)	,131	,000		,000	,000	,000	,431	,095	,004	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,069	,145**	,328*	1*	,510**	,271	-,308	-,189**	,034	,352*
b20	Sig. (2-tailed)	,354	,052	,000		,000	,000	,000	,011	,647	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,170	,331	,260	,510**	1**	,074**	-,220	,151	,230	,356*
b21	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000	,000		,326	,003	,043	,002	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,060**	,270	,307	,271	,074*	1	-,136	-,051	,244**	,341*
b22	Sig. (2-tailed)	,424	,000	,000	,000	,326		,069	,501	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
b23	Pearson Correlation	,563	,245	-,059*	-,308**	-,220**	-,136	1**	,268*	,415	,257

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,431	,000	,003	,069		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,039**	,077	,125	-,189	,151	-,051	,268	1*	,353*	,338**
b24	Sig. (2-tailed)	,601	,307	,095	,011	,043	,501	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,047	,381	,215	,034	,230	,244**	,415**	,353*	1	,395*
b25	Sig. (2-tailed)	,532	,000	,004	,647	,002	,001	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,468**	,553**	,391**	,352**	,356**	,341**	,257*	,338**	,395**	1**
total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Kinerja Karyawan

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
	Pearson Correlation	1	,121	,004	-,073	-,015	,172*	,306**	,100	,200**	,367**
y1	Sig. (2-tailed)		,107	,962	,332	,843	,021	,000	,181	,007	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,121	1	,399**	,288**	,048	-,041	-,115	,356**	,571**	,286**
y2	Sig. (2-tailed)	,107		,000	,000	,519	,585	,126	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,004	,399**	1	,624**	,189*	,473**	,161*	,298**	,572**	,190*
y3	Sig. (2-tailed)	,962	,000		,000	,011	,000	,031	,000	,000	,011
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

y4	Pearson Correlation	-,073	,288**	,624**	1	,282**	,561**	,205**	,299**	,358**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,332	,000	,000		,000	,000	,006	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y5	Pearson Correlation	-,015	,048	,189*	,282**	1	,478**	,311**	,238**	-,112	,048
	Sig. (2-tailed)	,843	,519	,011	,000		,000	,000	,001	,134	,523
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y6	Pearson Correlation	,172*	-,041	,473**	,561**	,478**	1	,327**	,173*	,256**	,165*
	Sig. (2-tailed)	,021	,585	,000	,000	,000		,000	,020	,001	,027
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y7	Pearson Correlation	,306**	-,115	,161*	,205**	,311**	,327**	1	,405**	,101	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,126	,031	,006	,000	,000		,000	,176	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y8	Pearson Correlation	,100	,356**	,298**	,299**	,238**	,173*	,405**	1	,249**	,117
	Sig. (2-tailed)	,181	,000	,000	,000	,001	,020	,000		,001	,118
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y9	Pearson Correlation	,200**	,571**	,572**	,358**	-,112	,256**	,101	,249**	1	,299**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,134	,001	,176	,001		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y10	Pearson Correlation	,367**	,286**	,190*	,516**	,048	,165*	,275**	,117	,299**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000	,523	,027	,000	,118	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
y11	Pearson Correlation	,324**	,428**	,123	,223**	,032	-,071	,211**	,044	,438**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,100	,003	,673	,341	,005	,560	,000	,000

	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,297**	,000	-,081	-,089	,062	,164*	,262**	-,320**	,264**	,318**
y12	Sig. (2-tailed)	,000	,996	,282	,237	,408	,028	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,383**	,141	,177*	-,046	,166*	,092	,248**	,314**	,149*	-,138
y13	Sig. (2-tailed)	,000	,059	,017	,538	,026	,220	,001	,000	,045	,065
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,328**	,393**	,179*	,324**	,075	,005	,036	,206**	,217**	,434**
y14	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,000	,317	,948	,629	,006	,003	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,152*	,330**	-,084	-,069	-,087	-,026	-,246**	-,113	,195**	,297**
y15	Sig. (2-tailed)	,041	,000	,264	,360	,246	,727	,001	,130	,009	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,079	,085	-,128	-,407**	-,025	-,134	-,162*	-,263**	-,004	-,177*
y16	Sig. (2-tailed)	,290	,255	,087	,000	,735	,072	,030	,000	,954	,017
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,484**	,574**	,561**	,551**	,364**	,495**	,446**	,432**	,645**	,611**
total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Correlations

		y11	y12	y13	y14	y15	y16	total
	Pearson Correlation	,324	,297	,383	,328	,152	,079*	,484**
y1	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,041	,290	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180

y2	Pearson Correlation	,428	,000	,141**	,393**	,330	,085	,574
	Sig. (2-tailed)	,000	,996	,059	,000	,000	,255	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y3	Pearson Correlation	,123	-,081**	,177	,179**	-,084*	-,128**	,561*
	Sig. (2-tailed)	,100	,282	,017	,016	,264	,087	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y4	Pearson Correlation	,223	-,089**	-,046**	,324	-,069**	-,407**	,551**
	Sig. (2-tailed)	,003	,237	,538	,000	,360	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y5	Pearson Correlation	,032	,062	,166*	,075**	-,087	-,025**	,364**
	Sig. (2-tailed)	,673	,408	,026	,317	,246	,735	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y6	Pearson Correlation	-,071*	,164	,092**	,005**	-,026**	-,134	,495**
	Sig. (2-tailed)	,341	,028	,220	,948	,727	,072	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y7	Pearson Correlation	,211**	,262	,248*	,036**	-,246**	-,162**	,446
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,001	,629	,001	,030	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y8	Pearson Correlation	,044	-,320**	,314**	,206**	-,113**	-,263*	,432**
	Sig. (2-tailed)	,560	,000	,000	,006	,130	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y9	Pearson Correlation	,438**	,264**	,149**	,217**	,195	-,004**	,645
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,045	,003	,009	,954	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y10	Pearson Correlation	,640**	,318**	-,138*	,434**	,297	-,177*	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,065	,000	,000	,017	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y11	Pearson Correlation	1**	,502**	,121	,290**	,270	-,102	,587**
	Sig. (2-tailed)		,000	,107	,000	,000	,173	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
y12	Pearson Correlation	,502**	1	,092	-,042	,231	,353*	,390**

	Sig. (2-tailed)	,000		,218	,573	,002	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,121**	,092	1*	,262	-,166*	,121	,391**
y13	Sig. (2-tailed)	,107	,218		,000	,026	,107	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,290**	-,042**	,262*	1**	,313	-,029	,531
y14	Sig. (2-tailed)	,000	,573	,000		,000	,702	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,270*	,231**	-,166	,313	1	,481	,321**
y15	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,026	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	-,102	,353	,121	-,029**	,481	1	,080*
y16	Sig. (2-tailed)	,173	,000	,107	,702	,000		,288
	N	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,587**	,390**	,391**	,531**	,321**	,080**	1**
total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,288	
	N	180	180	180	180	180	180	180

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Uji Validitas Kepuasan Kerja

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9	z10	z11	z12	z13
	Pearson Correlation	1	,205*	,187*	,232*	,332*	,324*	,322*	,279*	,159*	,259*	,318*	,245*	,127
z1	Sig. (2-tailed)		,006	,012	,002	,000	,000	,000	,000	,033	,000	,000	,001	,090
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,205*	1	,276*	,065	,053	,075	,138	-,089	,140	,303*	,415*	,369*	,327*
z2	Sig. (2-tailed)	,006		,000	,385	,482	,319	,064	,234	,062	,000	,000	,000	,000

z3	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,187*	,276*	1	,063	-,143	,510*	,321*	,047	,133	,502*	,534*	,327*	,023
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,403	,055	,000	,000	,532	,074	,000	,000	,000	,764
z4	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,232*	,065	,063	1	,293*	,027	,525*	,358*	,086	,336*	,219*	-,116	,170*
	Sig. (2-tailed)	,002	,385	,403		,000	,720	,000	,000	,250	,000	,003	,122	,022
z5	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,332*	,053	-,143	,293*	1	,120	,149*	,303*	,323*	-,048	,232*	,121	,070
	Sig. (2-tailed)	,000	,482	,055	,000		,109	,046	,000	,000	,519	,002	,105	,353
z6	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,324*	,075	,510*	,027	,120	1	,303*	-,027	,164*	,453*	,323*	,409*	-,059
	Sig. (2-tailed)	,000	,319	,000	,720	,109		,000	,715	,028	,000	,000	,000	,434
z7	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,322*	,138	,321*	,525*	,149*	,303*	1	,339*	,167*	,387*	,293*	-	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,064	,000	,000	,046	,000		,000	,025	,000	,000	,001	,159
z8	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,279*	-,089	,047	,358*	,303*	-,027	,339*	1	,730*	,309*	,074	,130	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,234	,532	,000	,000	,715	,000		,000	,000	,326	,082	,685
z9	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,159*	,140	,133	,086	,323*	,164*	,167*	,730*	1	,285*	,136	,376*	,094
	Sig. (2-tailed)	,033	,062	,074	,250	,000	,028	,025	,000		,000	,068	,000	,212
z10	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,259*	,303*	,502*	,336*	-,048	,453*	,387*	,309*	,285*	1	,451*	,407*	,194*

z1	1	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,519	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,009
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,318*	,415*	,534*	,219*	,232*	,323*	,293*	,074	,136	,451*	1	,240*	,030
	2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,002	,000	,000	,326	,068	,000		,001	,685
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,245*	,369*	,327*	-,116	,121	,409*	-,248*	,130	,376*	,407*	,240*	1	-,042
	3	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,122	,105	,000	,001	,082	,000	,000	,001		,576
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,127	,327*	,023	,170*	,070	-,059	,105	,030	,094	,194*	,030	-,042	1
	4	Sig. (2-tailed)	,090	,000	,764	,022	,353	,434	,159	,685	,212	,009	,685	,576	
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,163*	,415*	,256*	,184*	,250*	-,126	,120	,379*	,370*	,310*	,405*	,247*	,368*
	5	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,001	,014	,001	,091	,110	,000	,000	,000	,000	,001	,000
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,312*	,382*	,035	,249*	,391*	,037	,290*	,228*	,252*	,152*	,342*	-,113	,531*
	6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,639	,001	,000	,626	,000	,002	,001	,042	,000	,130	,000
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,389*	,202*	,181*	,380*	,250*	,181*	,454*	,036	-,114	,276*	,274*	-,004	,164*
	7	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,015	,000	,001	,015	,000	,632	,129	,000	,000	,959	,028
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
		Pearson Correlation	,208*	,116	,115	,174*	,299*	,259*	,201*	-,129	-,012	,079	,170*	,022	,437*
	7	Sig. (2-tailed)	,005	,121	,123	,019	,000	,000	,007	,084	,874	,292	,022	,772	,000
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

z1 8	Pearson Correlation	,131	,445*	,283*	,121	,184*	,049	-,062	-,068	,048	,264*	,420*	,247*	,394*
	Sig. (2-tailed)	,081	,000	,000	,105	,013	,515	,410	,366	,521	,000	,000	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z1 9	Pearson Correlation	,170*	,245*	,339*	,036	,096	,315*	,309*	,066	,056	,327*	,403*	,076	-,030
	Sig. (2-tailed)	,023	,001	,000	,630	,199	,000	,000	,377	,453	,000	,000	,310	,687
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z2 0	Pearson Correlation	,078	,321*	,089	,122	,189*	,083	,104	-,105	,126	-,062	,184*	,245*	,136
	Sig. (2-tailed)	,298	,000	,237	,104	,011	,267	,164	,159	,093	,405	,014	,001	,069
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z2 1	Pearson Correlation	,247*	,449*	,051	,336*	,182*	-,079	,251*	,012	-,003	,199*	,533*	-,033	,323*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,499	,000	,015	,295	,001	,868	,972	,007	,000	,657	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
total	Pearson Correlation	,521*	,569*	,511*	,444*	,419*	,419*	,506*	,351*	,421*	,614*	,671*	,378*	,433*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Correlations

		z14	z15	z16	z17	z18	z19	z20	z21	total
z1	Pearson Correlation	,163	,312**	,389*	,208**	,131**	,170**	,078**	,247**	,521*
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,000	,005	,081	,023	,298	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z2	Pearson Correlation	,415**	,382	,202**	,116	,445	,245	,321	,449	,569
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,121	,000	,001	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180

z3	Pearson Correlation	,256*	,035**	,181	,115	,283	,339**	,089**	,051	,511
	Sig. (2-tailed)	,001	,639	,015	,123	,000	,000	,237	,499	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z4	Pearson Correlation	,184**	,249	,380	,174	,121**	,036	,122**	,336**	,444
	Sig. (2-tailed)	,014	,001	,000	,019	,105	,630	,104	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z5	Pearson Correlation	,250**	,391	,250	,299**	,184	,096	,189*	,182**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,013	,199	,011	,015	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z6	Pearson Correlation	-,126**	,037	,181**	,259	,049	,315	,083**	-,079	,419*
	Sig. (2-tailed)	,091	,626	,015	,000	,515	,000	,267	,295	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z7	Pearson Correlation	,120**	,290	,454**	,201**	-,062*	,309**	,104	,251**	,506*
	Sig. (2-tailed)	,110	,000	,000	,007	,410	,000	,164	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z8	Pearson Correlation	,379**	,228	,036	-,129**	-,068**	,066	-,105**	,012	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,632	,084	,366	,377	,159	,868	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z9	Pearson Correlation	,370*	,252	-,114	-,012	,048**	,056*	,126*	-,003**	,421
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,129	,874	,521	,453	,093	,972	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z10	Pearson Correlation	,310**	,152**	,276**	,079**	,264	,327**	-,062**	,199**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,000	,292	,000	,000	,405	,007	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z11	Pearson Correlation	,405**	,342**	,274**	,170**	,420**	,403**	,184**	,533	,671
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,022	,000	,000	,014	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180

	Pearson Correlation	,247**	-,113**	-,004**	,022	,247	,076**	,245**	-,033	,378**
z12	Sig. (2-tailed)	,001	,130	,959	,772	,001	,310	,001	,657	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,368	,531**	,164	,437*	,394	-,030	,136	,323	,433
z13	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,028	,000	,000	,687	,069	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	1*	,547**	,197**	,034*	,291**	,170	,345	,535**	,613**
z14	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,654	,000	,023	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,547**	1**	,368	,377**	,355**	,386	,228**	,505**	,648**
z15	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,197**	,368**	1*	,475**	,079**	,366*	,044**	,262	,507
z16	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,000	,291	,000	,557	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,034**	,377	,475	1*	,300**	,176**	,240**	,190	,449
z17	Sig. (2-tailed)	,654	,000	,000		,000	,018	,001	,011	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,291	,355**	,079**	,300	1*	,409	,326	,364	,551
z18	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,291	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,170*	,386**	,366**	,176	,409	1**	,215**	,246	,514
z19	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,018	,000		,004	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
z20	Pearson Correlation	,345	,228**	,044	,240	,326*	,215	1	,478	,411

	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,557	,001	,000	,004		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,535**	,505**	,262	,190**	,364*	,246	,478**	1	,571
z21	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000	,001	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	Pearson Correlation	,613**	,648**	,507**	,449**	,551**	,514**	,411**	,571**	1**
total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3

Uji Reliabilitas

Pelatihan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	39

Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	25

Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	16

Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	21

Lampiran 4

Uji Asumsi Klasik

Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.773	.480		12.022	.000		
Pelatihan	-.206	.086	-.202	-2.388	.018	.761	1.314
Budaya Organisasi	.046	.106	.037	.437	.032	.761	1.314

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.414	.409		1.013	.313		
Pelatihan	.250	.073	.229	3.407	.001	.761	1.314
Budaya Organisasi	.650	.090	.484	7.210	.000	.761	1.314

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.602	.334		13.789	.000		
KepuasanKerja	.079	.069	.086	1.145	.044	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.773	.480		12.022	.000
Pelatihan	-.206	.086	-.202	-2.388	.286
BudayaOrganisasi	.046	.106	.037	.437	.051

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients^a

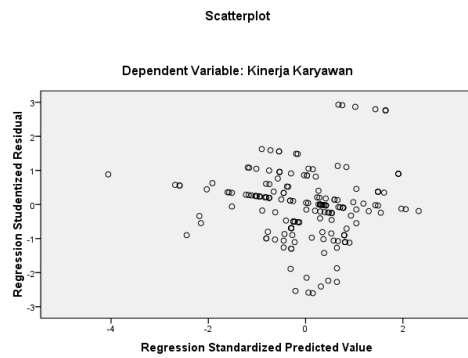
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.414	.409		1.013	.313
Pelatihan	.250	.073	.229	3.407	.510
BudayaOrganisasi	.650	.090	.484	7.210	.780

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

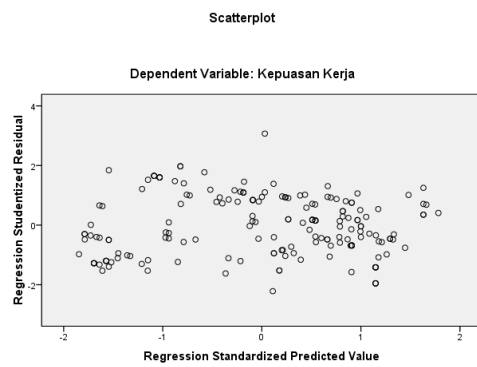
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.602	.334		13.789	.000
KepuasanKerja	.079	.069	.086	1.145	.254

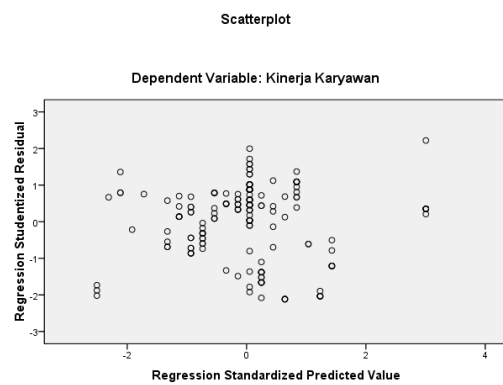
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan



X1, X2 terhadap Y



X1, X2 terhadap Z



Z terhadap Y

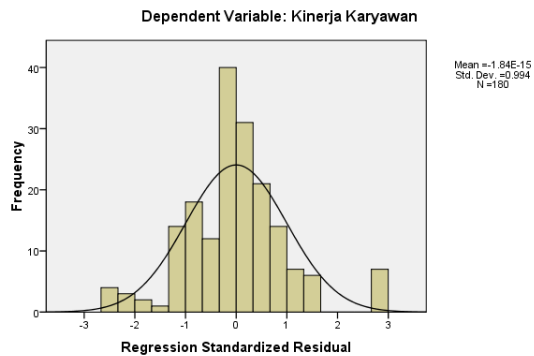
Uji Normalitas

X1,X2 terhadap Y

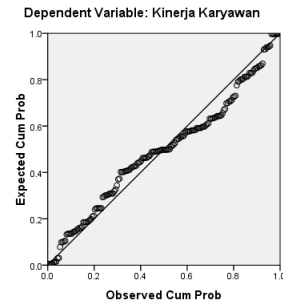
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		180
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.98886446
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.53
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.458
Asymp. Sig. (2-tailed)		.985
a. Test distribution is Normal.		

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

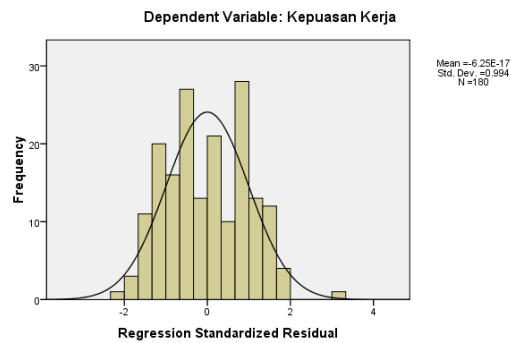


X1,X2 terhadap Z

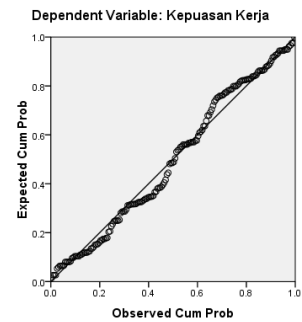
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			180
Normal Parameters ^a	Mean		.0000000
	Std. Deviation		5.58119110
Most Extreme Differences	Absolute		.075
	Positive		.072
	Negative		-.075
Kolmogorov-Smirnov Z			1.007
Asymp. Sig. (2-tailed)			.262
a. Test distribution is Normal.			

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

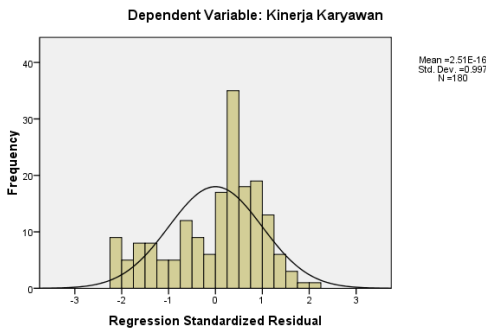


Z terhadap Y

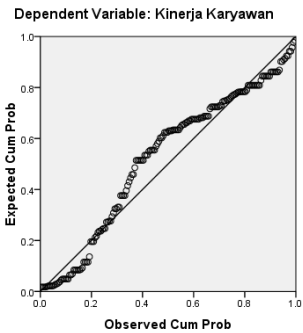
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		180
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.14403873
Most Extreme Differences	Absolute	.142
	Positive	.075
	Negative	-.142
Kolmogorov-Smirnov Z		1.907
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053
a. Test distribution is Normal.		

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 5

Analisis Regresi Linear

X1, X2 → Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BudayaOrganisasi, Pelatihan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.187 ^a	.035	.024	.31358

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.773	.480		12.022	.000
	Pelatihan	-.206	.086	-.202	-2.388	.018
	BudayaOrganisasi	.046	.106	.037	.437	.032

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.773	.480		12.022	.000
	Pelatihan	-.206	.086	-.202	-2.388	.018
	BudayaOrganisasi	.046	.106	.037	.437	.032

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.630	2	.315	3.202	.043 ^a
	Residual	17.404	177	.098		
	Total	18.034	179			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.7430	5.1215	4.9837	.05931	180
Std. Predicted Value	-4.058	2.324	.000	1.000	180
Standard Error of Predicted Value	.024	.115	.039	.012	180
Adjusted Predicted Value	4.7028	5.1237	4.9832	.06021	180
Residual	-.80493	.91387	.00000	.31182	180
Std. Residual	-2.567	2.914	.000	.994	180
Stud. Residual	-2.603	2.929	.001	1.002	180
Deleted Residual	-.82739	.92296	.00046	.31663	180
Stud. Deleted Residual	-2.646	2.994	.002	1.012	180
Mahal. Distance	.028	23.226	1.989	2.245	180
Cook's Distance	.000	.067	.005	.012	180
Centered Leverage Value	.000	.130	.011	.013	180

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Regresi X1, X2 -> Z

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BudayaOrganisasi, Pelatihan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 ^a	.394	.387	.26727

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.225	2	4.112	57.567	.000 ^a
	Residual	12.644	177	.071		
	Total	20.868	179			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.414	.409		1.013	.313
	Pelatihan	.250	.073	.229	3.407	.001
	BudayaOrganisasi	.650	.090	.484	7.210	.000

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.4002	5.1777	4.7958	.21435	180
Std. Predicted Value	-1.845	1.782	.000	1.000	180
Standard Error of Predicted Value	.020	.098	.033	.010	180
Adjusted Predicted Value	4.4071	5.1751	4.7963	.21402	180
Residual	-.58146	.81674	.00000	.26578	180
Std. Residual	-2.176	3.056	.000	.994	180
Stud. Residual	-2.216	3.071	-.001	1.003	180
Deleted Residual	-.60333	.82487	-.00057	.27033	180
Stud. Deleted Residual	-2.241	3.147	.000	1.007	180
Mahal. Distance	.028	23.226	1.989	2.245	180
Cook's Distance	.000	.062	.006	.008	180
Centered Leverage Value	.000	.130	.011	.013	180

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

$Z \rightarrow Y$

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepuasanKerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.176	1.459

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.132	1	.132	1.311	.054 ^a
	Residual	17.902	178	.101		
	Total	18.034	179			

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.602	.334		13.789	.000
	KepuasanKerja	.079	.069	.086	1.145	.044

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.9242	5.0491	4.9837	.02714	180
Std. Predicted Value	-2.191	2.411	.000	1.000	180
Standard Error of Predicted Value	.024	.062	.032	.009	180
Adjusted Predicted Value	4.9200	5.0389	4.9832	.02755	180
Residual	-.74613	.94137	.00000	.31625	180
Std. Residual	-2.353	2.968	.000	.997	180
Stud. Residual	-2.378	2.978	.001	1.004	180
Deleted Residual	-.76413	.94775	.00046	.32035	180
Stud. Deleted Residual	-2.410	3.047	.002	1.014	180
Mahal. Distance	.002	5.814	.994	1.208	180
Cook's Distance	.000	.161	.007	.017	180
Centered Leverage Value	.000	.032	.006	.007	180

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Lampiran 6

Tabulasi Kuisisioner

Pelatihan

6	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	4	4
5	6	6	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	4	6	5	5	4	4	6	5	5	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	6	4	5	5	4	4	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6
5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	4	4	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5
5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	6	5	5	5
5	6	5	6	5	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	4	6	6	5	5	6	4	5	6	5	5	6	4	5	6	4	4	6
4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6
4	6	5	6	4	5	6	5	6	5	5	4	6	6	6	4	6	5	5	4	4	6	4	5	4	6	5	5	6	4	6	4	5	6	5	6	4	5	5
4	4	4	5	6	5	3	4	5	5	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	6	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	6	4	5	5	4	6	6	5	6	4	5	6	4	6	5	5	6	4	6	5	5	4	4	5	6	4	5	6	4	5	5	4	4	6	5	6	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	3	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5

6	6	6	4	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	4	5	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4				
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	5	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	3	5	4	4	4	6	4	6	4	
4	3	4	5	4	5	6	5	5	4	4	5	5	5	6	4	4	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6	5	6	6	4	4	5	
5	4	5	6	3	5	6	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	6	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5
5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5
5	5	6	4	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	4	4	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5	
5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5	4	4	4	6	4	6	4	4
4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6	5	6	6	4	4	5	
6	6	6	6	4	5	6	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	
4	6	5	6	4	5	6	5	6	5	5	4	6	6	6	4	6	5	5	4	4	6	4	5	4	6	5	5	6	4	6	4	5	6	5	6	4	5	5	
4	4	4	5	6	5	4	4	5	5	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	6	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	6	4	5	5	4	6	6	5	6	4	5	6	4	6	5	5	6	4	6	5	5	4	4	5	6	4	5	6	4	5	5	4	4	6	5	6	4	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	4	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	4	5	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4	4
6	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

6	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
6	6	6	4	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	4	5	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	3	5	4	4	4	6	4	6
4	3	4	5	4	5	6	5	5	4	4	5	5	5	6	4	4	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6	5	6	6	4	4
5	4	5	6	3	5	6	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
5	4	6	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6
5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6
5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	3	5	4	4	4	6	4	6
4	3	4	5	4	5	6	5	5	4	4	5	5	5	6	4	4	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6	5	6	6	4	4
4	4	5	6	3	5	6	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
5	4	6	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6
5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6
4	4	6	6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	
5	6	6	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	4	6	5	5	4	4	6	5	5	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	4	4	5
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6
5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5
5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	6	5	5	5		
5	6	5	6	5	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	4	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	4	5	6	4	4	6	
5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	5	5	4	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	
4	4	5	6	6	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5	
6	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5
5	6	5	6	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	4	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	4	5	6	6	5	6	
5	5	5	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	4	4	4	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	
5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	6	6	5	5	5	5	
6	6	6	4	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4	
6	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	6	6	5	5	4	5	4	5	4	4	6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	
6	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	6	6	5	5	6	6	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	4	5	6	4	6	5	5	6	4	6	5	5	4	4	5	6	4	5	6	4	5	5	4	4	6	5	6	4	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	3	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	6	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
6	6	6	4	5	5	6	5	4	6	5	4	6	5	6	4	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	5	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4

5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	4	4	5	5	5	4	4	4	6	5	6	4
4	4	4	5	4	6	6	5	5	4	4	5	6	5	6	5	5	5	4	4	5	4	5	6	5	6	4	5	4	4	4	6	5	6	6	4	4	5	
5	4	5	6	3	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	5	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	6	4	4	5	5	6	5	5	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	5	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	4	4
5	6	6	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	4	6	5	5	4	4	6	5	5	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6
5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5
5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	5
4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	4	4	5	6	5	6	4	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	4	5	6	4	4	6
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	5	5	4	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5
4	4	4	4	6	5	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6	4	4	6	6	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	5
4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	4	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	4	5	6	4	4	6
4	4	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	5	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	4	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	4	4
5	5	5	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	4	6	5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4

4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6			
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6			
5	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5			
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5			
5	4	5	6	3	5	6	4	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5		
5	4	6	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5		
5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5		
5	5	6	4	5	5	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	5	4	6	5	5	5	6	6	5	4	4	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5			
5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	6	6	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5			
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
4	5	5	4	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4	6	4	6	4		
4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	5	6	5	6	6	4	4	5			
6	6	6	6	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	4	5	5	6	6	6	6	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	6	6			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5			
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5			
5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	6	4	5	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5			
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	4	6	5	6	4	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5			
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	4	4			
5	5	5	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4			
4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6			
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6			
4	4	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5			
5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5				
5	4	5	6	3	5	6	4	4	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5		

5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	4	4	4		
5	5	5	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4		
4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6		
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6		
4	4	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5			
5	4	5	6	4	5	6	4	4	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5		
5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	6	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4		
4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	6	4	4	4	5	6	
5	5	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6		
4	4	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5			
5	4	5	6	3	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5			
5	4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	4	4	5	6	5	5	6	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	5	4	4	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	6	5	5			
5	5	5	6	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	6	4	4	4	4	5	4	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5		

3	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	6	4	6	5	4	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4	5
6	4	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
4	5	5	4	4	5	6	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	3	4	5	6	5	6
5	4	6	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	4	4	5	6	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	5	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	6	5	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5	6
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
6	4	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
4	5	5	4	4	5	6	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	3	4	5	6	5	6
5	4	6	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	4	4	5	6	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
5	6	5	4	4	6	5	4	6	5	6	4	4	6	4	6	5	5	6	4	4	5	4	6	5
4	4	3	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
6	4	4	5	4	6	5	4	6	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	4	5	6	6	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	6	4	6	5	4	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	6	4	6	5	4	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4	5
6	4	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
4	5	5	4	4	4	5	6	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	3	4	5	6	5
5	4	6	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	4	4	5	6	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
4	5	5	4	4	4	5	6	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	3	4	5	6	5
5	4	6	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	4	4	5	6	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	6	5

5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	6	4
6	5	5	4	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6
6	4	4	4	4	4	4	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	5	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	6	5	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5	6
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	6	4	5	6	5	4	6	5	6	5	5	6	4	5	6	4	5	6	6	5	5	4	5	4
4	4	4	6	6	6	6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
6	4	4	4	4	4	4	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	5	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	6	5	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	6	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5	6
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	6	4	5	6	5	4	6	5	6	4	5	6	4	5	6	4	5	6	6	5	5	4	5	4
4	4	4	6	6	6	6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	6	4	6	5	4	5	5	6	4	4	5	5	6	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4	5
5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	6	5	4	4	4	4
4	6	5	5	4	5	4	5	4	6	6	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

6	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
6	4	4	5	4	6	5	4	6	6	6	5	4	6	5	4	6	6	5	4	5	6	6	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
3	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4
6	4	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6
4	4	4	4	4	5	6	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	5	5
5	5	6	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	6	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6
6	4	4	5	4	6	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	6
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6
4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	6
5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	6
6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6
6	4	4	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	6	5	5	4	4	5	5	5	5	4	6
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	6	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

5	5	4	5	6	5	4	6	5	6	5	5	6	4	5	6	4	5	6	6	5	5	4	5	4
4	5	5	5	6	6	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6
6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	6	6	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5	6
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	6	5	4	6	5	6	5	5	6	4	5	6	4	5	6	6	5	5	4	5	4
6	4	4	5	4	6	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6
6	4	4	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	5	5	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	6	5	5
5	6	4	5	6	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	4	6	5	6	6	5	4	5	6
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
6	4	5	5	5	5	5	6	5	6	3	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
4	5	5	4	4	5	6	4	5	5	6	6	5	4	4	5	5	5	6	3	4	5	6	5	6

5	4	6	5	6	5	4	4	6	4	4	4	6	6	5	5	4	5	4	4	5	6	4	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	5	4	5	5	5
5	4	4	6	6	4	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5	5	5	6	5	4
6	4	4	5	4	6	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6
6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	6	5
4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6
6	4	4	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6
6	4	4	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	6	5
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5

5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	5	5	4	6	5
4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	6	6	6
6	4	4	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	6
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	5	4	5	4	5	6
6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5

Kinerja Karyawan

5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	4	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	4
6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	6	6	6	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	4	4
5	6	5	5	6	5	5	4	6	5	6	5	4	6	6	5
5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	6	6	6	5
5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	5	5	6	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	6
4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	6	6

5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	5	5	6	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	6
4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	6	6
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
4	5	5	6	6	6	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	4	4
5	6	5	5	6	5	5	4	6	5	6	5	4	6	6	5
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	6	6	6	5
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	6	6	6	6	5
5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	5	5	6	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	6	5	5	5	5	6
4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	6	6
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	6	4	4	6	5	5	5	5	6
4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	6	6
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5	5
5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4	4
5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4

6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	4
6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	6	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	4	6	6	5
5	4	4	4	6	5	6	6	5	5	5	5	4	6	6	5
5	4	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	6	5	5	6	5	5	4	6	5	6	5	4	6	6	5
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	5	6	6	5

5	5	5	4	4	5	4	6	6	4	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	6
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	6	6
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	4	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	4	4	5	5	4	4
6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4
6	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	4	4	5	5	4	4
6	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4
6	4	4	4	5	5	6	4	4	4	5	6	6	5	5	6

5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4
5	5	4	6	5	4	5	6	4	6	6	4	5	6	5	4
5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4
5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	5	5	6	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	6
4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	6	6
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	4	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5

4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	4	4	4	4	6	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	4	4	6	6	5	5
4	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5
5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	4	4	6	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4	5	4	4	6	5

6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	4	4	5	5	6	5	5	5	5	4	5	4	4	6	5
6	4	4	4	5	5	6	4	4	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5

Kepuasan Kerja

4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	6	5	5
5	4	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	4	5	5	6
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	4	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	6	4	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	4	5
5	5	5	6	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	4	4
5	6	6	4	4	5	6	4	5	5	5	4	6	5	4	6	5	4	4	5	6
4	4	5	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
6	5	6	4	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	6	5	4	5	6	5	4	5	5	4	6	5	4	5	6	6	5	6	5	4
5	5	6	5	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	4	4	4	6	5	4	5	5

5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	6	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	4	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	6	5	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	4	4	4	6	5	4	5	5
5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	6	6	4	4	5	6	4	5	5	5	4	6	5	4	6	5	4	4	5	6
4	4	5	6	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
6	5	6	4	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	6	5	4	5	6	5	4	5	5	4	6	5	4	5	6	6	5	6	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	6	5	4	5	6	5	4	5	5	6	6	5	4	5	6	6	5	6	6	6
5	5	6	5	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	4	4	4	6	5	4	5	5
5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	6	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	6	4	4	4	6	5	4	5	5
5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	6	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	6	6	6	6
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	6	5	6
5	4	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	4	5	5	6
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	6	6	6	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	4	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5

5	5	6	4	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	5	5
5	5	5	6	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	6	6	6	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	4	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	6	4	5	6	4	5	5	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	4	5
5	5	5	6	4	4	6	6	4	4	5	4	4	5	5	6	5	4	5	6	6
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	6	5	4	5	6	5	4	5	5	4	6	5	4	5	6	6	5	6	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	6	6	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	5	6	4	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
5	6	5	4	5	6	5	4	5	5	4	6	5	4	5	6	6	5	6	5	4

5	5	6	5	4	5	5	6	6	6	4	6	6	6	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	6	4	4	4	6	5	4	5	5
5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	5	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	6	6	6	6
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	6	5	5
5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	4	5	5	6
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	6	6	6	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	6	5	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	4	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	6	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	5	6	5	5	6	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	6	4	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6	6	5	5
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	5	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6

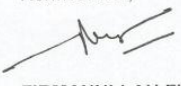
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	4	5	6	6	6	6
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	6	5	5
5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	4	5	5	6
5	4	6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	6	6	4	6	5	4	4	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
6	5	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	6	5	6
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	5	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	6	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	6	6	4	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	5	6	4	6	5	5	5	5	5	6	6
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	6	5	5	6	6	6	6
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	5
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	6	6	6	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	5
4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	6	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	6	6	6	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 7

Surat Keterangan Selesai Penelitian

 PT Asahimas Chemical AGC Group	
NO : ASC/HR/1002-09/FIR-fw/IX/18	Cilegon, 17 September 2018
HAL : <u>Ijin Penelitian</u>	
Kepada Yth, Dekan Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta di Yogyakarta	
Dengan hormat,	
Merujuk pada surat nomor 212/DEK/10/Div.SDM/VII/2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian untuk mahasiswa saudara :	
Nama	: Khoirunnisa Setyaningrum
No. Mahasiswa	: 14311361
Jurusan	: Manajemen
Alamat	: Condongcatur
Dengan ini perusahaan menyatakan memberikan ijin penelitian untuk keperluan skripsi mahasiswa tersebut dengan judul :	
"Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervenning Pada PT. Asahimas Chemical"	
Demikian yang dapat disampaikan semoga hasil karya penelitian tersebut dapat bermanfaat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.	
Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.	
Hormat kami,	
	
FIRMANULLAH FIRDAUS	
HR Departemen Manager	
Head Office: World Trade Centre, WTC 2, 10th Floor, Jl. Jend. Sudirman Kav. 29-31 Jakarta 12920 Indonesia Tel. (62-21) 5211181, Fax. (62-21) 5211182	Factory: Desa Gunung Sugih, Jl. Raya Anyer KM 122 Cilegon 42447, Banten - Indonesia Tel. (62-254) 601252, Fax. (62-254) 602014, 602015, 602018, 602427
www.asc.co.id	