

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN *ASTRA CREDIT*
COMPANIES MEDAN**

TESIS

OLEH

**FLORA LIHARNI PURBA
191804068**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/7/22

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN *ASTRA CREDIT*
COMPANIES MEDAN**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Psikologi
dalam Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area



OLEH

FLORA LIHARNI PURBA

191804068

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

MAGISTER PSIKOLOGI
HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Insetif terhadap Kepuasan Kerja
Karyawan Astra Credit Companies Medan

Nama : Flora Liharni Purba

NPM : 191804068

MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. M. Rajab Lubis, MS.

Pembimbing II



Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Risydah Fadlan, M.Psi, Psikolog

Direktur



Prof. Dr. AN. Peta Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

iii

Document Accepted 21/7/22

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Januari 2022



Flora Liharni Purba

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Flora Liharni Purba
NPM : 191804068
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

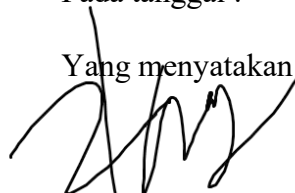
Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Astra Credit Companies Medan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :

Yang menyatakan



Flora Liharni Purba

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN *ASTRA CREDIT COMPANIES* MEDAN

Flora Liharni Purba, Dr. M. Rajab Lubis, MS, Dr. Nadra Ideyani, M.si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan Astra Credit Companies Medan. Masalah difokuskan pada budaya organisasi dan pemberian insentif dalam perusahaan. alat ukur yang digunakan adalah skala budaya organisasi, pemberian insentif dan kepuasan kerja pada 89 orang karyawan Astra Credit Companies Medan dan dilakukan analisis secara kuantitatif dengan metode regresi linear berganda. Kajian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan Astra Credit Companies Medan. Dengan nilai $F= 37.5$. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja sebesar 46,60 % sedangkan sisanya 53,40 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Pemberian Insentif; Kepuasan Kerja

ABSTRACT

CARRIER FOR ORGANIZATION CULTURE AND INCENTIVE PROVIDING OF WORKABILITY OF ASTRA CREDIT COMPANIES FIELD

Flora Liharni Purba, Dr. M. Rajab Lubis, MS, Dr. Nadra Ideyani, M.si.

This study aims to find out the influence of organizational culture and the provision of incentives on Astra Credit Companies Medan employees' job satisfaction. Problems are focused on organizational culture and the provision of incentives within the company. measurement tools used are organizational culture scale, granting incentives and job satisfaction to 89 people of Astra Credit Companies Medan employees and conducted a quantitative analysis using multiple linear regression methods. This study concluded that there was a significant positive effect on organizational culture and the provision of incentives on Astra Credit Companies Medan employees' job satisfaction. With an $F = 37.5$ value. The size of organizational culture and the provision of incentives on job satisfaction amounted to 46.60 % while the rest 53.40 % were influenced by other factors outside the study.

Key words: Organizational Culture; Incentive Provision; Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkat karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Insetif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Astra Credit Companies Medan”**. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat akademis guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area (UMA). Dalam penyusunan tesis ini, peneliti sangat bersyukur karena mendapat banyak bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menerima segala saran dan masukan dari para pembaca demi penyempurnaan naskah tesis ini. Peneliti mengharapkan tesis ini dapat bermanfaat demi pengembangan ilmu pengetahuan.

Dalam kesempatan ini pula peneliti ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus yang sangat baik, teramat baik. Saya bisa sampai pada tahap ini, menyelesaikan tesis ini, semua karna berkatnya yang sangat amat luar biasa. Biarlah tesis ini berkenan bagi kemuliaan Tuhan.
2. Kepada orangtuaku yang mendukung secara emosional dan finansial dari awal perkuliahan sampai pada menyelesaikan tesis ini.
3. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc yang telah memberi kesempatan kepada saya selaku peneliti untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister Pascasarjana di Universitas Medan Area.

4. Direktur Pascasarjana Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S yang telah memberikan pembinaan kepada peneliti untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.
5. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Pascasarjana Universitas Medan Area Ibu Dr. Risydah Fadilah, S.Psi, M.Psi, yang telah mendidik dan membina peneliti selama menjalani pendidikan di Magister Psikologi Universitas Medan Area.
6. Dr. M. Rajab Lubis, MS dan Dr. Nadra Ideyani Vita, M.si selaku pembimbing tesis yang telah banyak memberikan bimbingan yang penuh kasih dalam proses penyelesaian penelitian ini.
7. Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menjalani pendidikan di Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Kepada teman-teman sepayung Marsela dan Mirsal, terimakasih untuk kerjasama team yang solid, komunikasi yang baik sehingga kita boleh selesai bersama-sama. geng EOL yang mendukung dari jauh, makasih teman-teman. Buat Anggi teman super bebas + teman belajar hemat supaya bisa makan enak yang menerima segala keabsurdanku yang luar biasa, terimakasih sweet.
9. Seluruh responden dan informan yang telah bersedia bekerja sama menjadi responden penelitian sehingga penelitian ini selesai.
10. Pimpinan dan seluruh staff pegawai *Astra Credit Companies* Medan yang telah bersedia bekerja sama dan memberi informasi yang diperlukan peneliti.
11. Kepada rekan-rekan di Universitas Medan Area Prodi Magister Psikologi angkatan tahun 2019 yang saling membantu dan memotivasi agar penelitian berjalan dengan lancar.

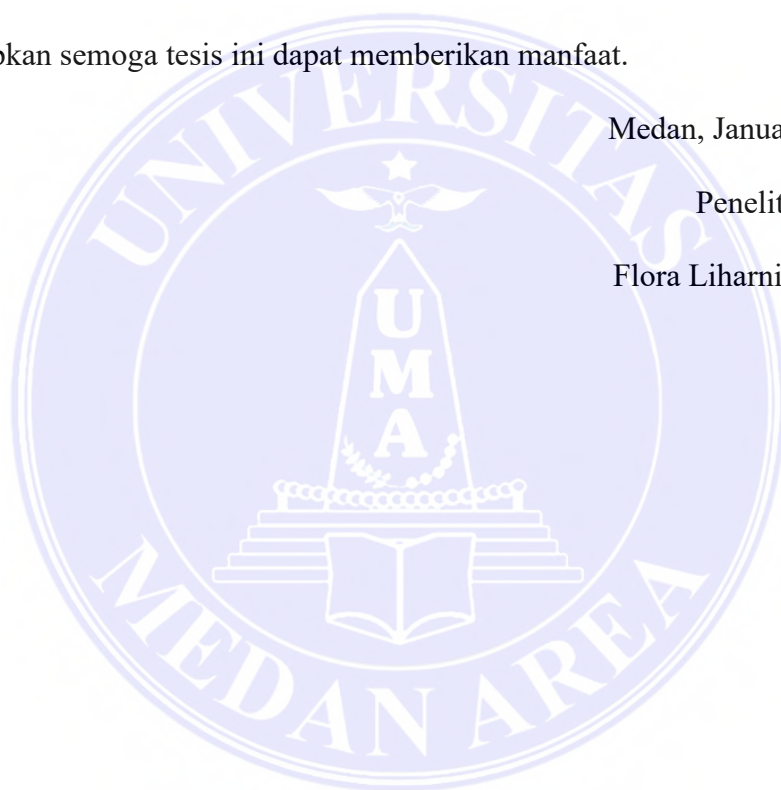
12. Seluruh staf dan pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area yang juga telah ikut berpartisipasi, mendukung serta membimbing peneliti selama menyelesaikan perkuliahan serta membantu dalam penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari bentuk penyusunan maupun materinya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif sangat diharapkan peneliti dari pembaca demi penyempurnaan untuk tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Medan, Januari 2022

Peneliti

Flora Liharni Purba



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Identifikasi Masalah.....	17
1.4 Tujuan Penelitian	18
1.5 Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Kepuasan Kerja	20
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2 Faktor Kepuasan Kerja	22
2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja	23
2.2 Budaya Organisasi	25
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	25
2.2.2 Dimensi Budaya Organisasi.....	27
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi	31
2.2.4 Aspek-Aspek Budaya Organisasi	33
2.3 Pemberian Insentif	34
2.3.1 Pengertian Insentif	34
2.3.2 Tujuan Pemberian Insentif.....	35
2.3.3 Jenis-Jenis Insentif.....	37
2.3.4 Indikator Pemberian Insentif.....	39
2.4 Penelitian Terdahulu	40
2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja	41
2.6 Kerangka Konsep	46
2.7 Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian	48
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian.....	48
3.3 Defenisi Operasional.....	49
3.4 Populasi Dan Sampel	51
3.5 Tehnik Pengambilan Sampel	51
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	51

3.7	Prosedur Pelaksanaan Penelitian	52
3.7.1	Tahap Persiapan Penelitian	52
3.7.2	Uji Instrumen Penelitian	52
3.7.3	Tahap Pelaksanaan Penelitian.....	56
3.7.4	Tahap Pengolahan Data	57
3.7	Metode Analisa Data.....	57
3.7.1	Uji Asumsi Klasik.....	57
3.7.2	Pengujian Hipotesis	58
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....		59
4.1	Deskripsi Data Penelitian Dan Variabel Penelitian.....	59
4.1.1	Gambaran Umum Responden Penelitian.....	59
4.1.2	Deskripsi Dan Kategorisasi Variabel Penelitian.....	61
4.2	Analisa Data Dan Hasil Penelitian	64
4.2.1	Uji Asumsi	65
4.2.2	Pengujian Hipotesis	67
4.3	Pembahasan.....	72
4.3.1	Pengaruh Budaya Organisaai Dan Pemberian Insetif Terhadap Kepuasan Kerja	72
4.3.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.3.3	Pengaruh Pemberian Insetif Terhadap Kepuasan Kerja	79
BAB V KESIMPULAN dan SARAN		83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA.....		86
LAMPIRAN.....		90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan penelitian terdahulu.....	38
Tabel 3.1	Tingkat Keandalan Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	51
Tabel 3.2	<i>blueprint</i> Skala Budaya Organisasi.....	52
Table 3.3	<i>blueprint</i> Skala Pemberian Insetif.....	53
Table 3.4	<i>blueprint</i> Skala Kepuasan Kerja.....	54
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Divisi/Posisi.....	58
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Kisaran Gaji.....	59
Tabel 4.5	Norma Skor Kategorisasi Variabel.....	59
Tabel 4.6	Data Empirik dan Data Hipotetik Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.7	Kategorisasi Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.8	Data Empirik dan Data Hipotetik Pemberian Insetif.....	61
Tabel 4.9	Kategorisasi Pemberian Insetif.....	61
Tabel 4.10	Data Empirik dan Data Hipotetik Kepuasan Kerja.....	62
Tabel 4.11	Kategorisasi Kepuasan Kerja.....	62
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas Data.....	63
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinieritas.....	65
Tabel 4.14	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
Tabel 4.15	Hasil Uji-t.....	66
Tabel 4.16	Hasil Uji-F.....	67
Tabel 4.17	Pengujian Koefisien Determinasi (R^2).....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 4.1	Uji Heterokedastisitas.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian.....	81
Lampiran 2 Uji Validitas & Reliabilitas.....	88
Lampiran 3 Deskripsi & Kategorisasi.....	91
Lampiran 4 Uji Asumsi & Hasil Pengolahan Data.....	93
Lampiran 5 Data Mentah Penelitian.....	95



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Seiring perkembangan zaman yang semakin pesat, persaingan meningkat, tuntutan akan kebutuhan pun ikut meningkat menuntut organisasi atau perusahaan untuk mengikuti perkembangan zaman agar organisasi dapat bertahan, mampu berkompetisi dan bersaing dengan organisasi atau perusahaan lain. Perubahan dan kemajuan di berbagai bidang mengharuskan perusahaan untuk tetap aktif dan berkembang mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap organisasi perlu melakukan pengelolaan organisasi dengan baik dengan pengembangan dan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang terbaik yang dimiliki organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja yang handal, terampil dan memiliki ketertarikan yang tinggi terhadap pekerjaannya serta menampilkan performa terbaik yang dimiliki dalam bekerja (Sintauli, 2016).

Sumber daya manusia menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja memiliki peran sejak dari perencanaan, pelaksanaan hingga sampai evaluasi tingkat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan itu sendiri. Meningkatkan sumber daya manusia penting bagi setiap perusahaan, karena karyawan adalah asset penting yang menjamin berjalannya perusahaan dengan optimal. Setiap karyawan memiliki peranan penting dalam berkontribusi melalui kemampuan mereka bagi kemajuan perusahaan. Pengelolaan

sumber daya manusia oleh perusahaan tidak hanya dengan merekrut karyawan yang baik atau melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan individu karyawan namun diperlukan pula untuk menjaga kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga memunculkan dan membangun loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui kinerja yang tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan.

Kepuasan kerja adalah mengenai perasaan dan pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka, “Kepuasan kerja adalah tentang perasaan positif tentang hasil pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya” (Robbins, 2013:79). Robbins (2013) menyebutkan, bekerja tidak hanya sekedar membalik kertas, mengerjakan program, menunggu konsumen atau sekedar membawa truk (*driver*). Bekerja termasuk pada interaksi dengan rekan kerja dan atasan, melakukan peraturan perusahaan, memenuhi standar kerja, bekerja dalam kondisi tidak ideal dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja menjadi cerminan diri dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dilihat dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara positif atau negatif dan segala sesuatu yang dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja dan harapan-harapan akan masa depan yang lebih baik. Ketidakpuasan dalam bekerja tentu berdampak negatif terhadap kinerjanya. Karyawan biasanya menunjukkan ketidakpuasan dalam bekerja dalam bentuk yang berbeda-beda seperti memilih untuk keluar dari perusahaan, selalu mengeluh, membangkang dan menghindari dari tanggungjawab. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, bisa menjadi penghalang

bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidakpuasan dalam bekerja akan berdampak pada kinerja pegawai yang tidak produktif sehingga memunculkan hasil kerja yang tidak optimal. Karenanya, pengelolaan sumber daya manusia memiliki tugas untuk menjaga kepuasan kerja karyawan.

Robbins & Jugde (2015:45), dalam bukunya menyebutkan bahwa ada konsekuensi yang akan diterima ketika karyawan menyukai dan konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka, seperti (1) keluar (*Exit*), yang mana perilaku karyawan mengarah pada meninggalkan organisasi seperti mencari posisi/jabatan yang baru lalu mengundurkan diri, (2) Aspirasi (*voice*), karyawan berupaya memperbaiki kondisi dengan menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan atau karyawan lain dan bentuk kegiatan perserikatan, (3) Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif memiliki semangat loyal pada organisasi, setia menunggu perubahan, melakukan pembelaan pada organisasi dan kritikan eksternal dan menyakini bahwa manajemen organisasi akan bertindak dengan benar, (4) Pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan keadaan memburuk dengan melakukan absen atau datang terlambat dengan sengaja, penurunan usaha dan melakukan kesalahan berulang-ulang.

Kepuasan kerja bisa menjadi tujuan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Bekerja juga dijadikan sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan biologis seperti untuk makan dan minum, namun bekerja juga bisa menjadi salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan psikologis seperti perasaan sejahtera ketika bekerja, merasa perusahaan memberikan dukungan dan apresiasi atas kinerja yang akan merujuk pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri, walaupun kebutuhan kepuasan

kerja tiap karyawan berbeda-beda bergantung pada pandangan karyawan akan pekerjaan itu sendiri.

Robbins (2015:79), melakukan pendekatan pada beberapa karyawan di sebuah perusahaan untuk melihat seberapa besar mereka puas dengan pekerjaan mereka. Dalam bentuk skala 1 sampai 5 yang menggambarkan “kepuasan kerja tinggi” dan “kepuasan kerja rendah” dengan elemen kunci dari pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pengawasan, kompensasi atau gaji, peluang promosi dan hubungan dengan rekan kerja. Didapatkan hasil sifat kerja sebesar 32%, gaji sebesar 26%, promosi sebesar 21%, sifat pekerjaan sebesar 15%, keamanan sebesar 14%, pengawasan sebesar 9% dan hubungan dengan rekan kerja sebesar 3%. Hal ini menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan dan seberapa besar faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja.

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja menurut Colquitt, et. al. (2015:98) menyatakan kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja”. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah yang mewakili bagaimana perasaan dan yang di pikirkan karyawan akan pekerjaannya. Semakin positif perasaan mereka akan pekerjaan itu, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Karyawan akan merasa puas jika pekerjaan mereka memberikan mereka harga/nilai. Nilai yang dimaksud adalah yang secara sadar atau tidak sadar yang karyawan ingin capai. Jika karyawan ditanya, apa yang mereka hendak capai atau inginkan dari pekerjaan ini, mayoritas karyawan akan menjawab gaji yang tinggi atau sesuai dengan kualifikasinya, pencapaian/karir dalam pekerjaan, rekan kerja yang sepemikiran, menyenangkan dan mampu menjalin komunikasi yang baik. Dalam sebuah survei populer tentang seberapa puas mereka

terhadap pekerjaan mereka diberikan pada karyawan untuk melihat tingkat kepuasan kerja mereka, kebanyakan dari karyawan tersebut menjawab gaji yang bagus, kesempatan untuk dipromosikan, memiliki atasan yang baik dan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai mereka yang memberikan mereka kebebasan dalam berkarya (Colquitt, et. al, 2015).

Luthans (2011:142) mengemukakan enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu *work itself* (pekerjaan itu sendiri), *pay* (upah atau gaji), *work group* (rekan kerja), *promotions* (kesempatan untuk kenaikan jabatan), *supervision* (pengawasan) dan *working conditions* (kondisi kerja). Hasil yang diperoleh perusahaan jika karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja, akan meningkatkan performa kerja yang tinggi, *turn over* rendah, tingkat absensi menurun, dan efek lain dari kepuasan seperti merasa bekerja itu menyenangkan, merasa pembagian upah yang adil, memiliki rekan kerja yang menarik dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan mereka, dan jenis pekerjaan yang membuat mereka *excited* dan puas.

Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) merupakan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya. Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan yang karyawan miliki, seperti jika karyawan berasal dari *background IT (information technology)*, maka jenis pekerjaan yang sesuai juga berhubungan dengan IT (*information technology*). Maka, apabila pekerjaan telah sesuai dengan keterampilan yang karyawan miliki, akan dapat mendorong karyawan menghasilkan pekerjaan yang baik dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Sistem penggajian (*pay*) yang perusahaan atau organisasi terapkan tentu juga disesuaikan dengan tingkat keterampilan karyawan itu sendiri, ketika kompensasi atau gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan yang kompensasi atau gaji

pada perusahaan atau organisasi sejenis, tentu dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Demikian pula dengan rekan kerja yang menjadi sumber kepuasan karyawan dalam bekerja secara individual. Rekan kerja yang memiliki hubungan yang erat cenderung mengasikkan karyawan yang lebih nyaman dan puas ketika berada dalam kelompok kerjanya. Kemudian adanya promosi jabatan akan memunculkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan. Promosi jabatan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar dan memiliki status sosial yang meningkat dibanding sebelum menerima promosi jabatan. Promosi jabatan yang diberlakukan secara adil dan transparan diharapkan mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Banyak faktor yang dapat memunculkan kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja juga berbeda-beda pada setiap individu. Ada karyawan yang merasa puas hanya dengan gaji yang tinggi tanpa peduli dengan lingkungan kerja atau rekan kerjanya. Namun, ada pula karyawan yang tidak puas hanya dengan gaji, namun harus memiliki atasan dan rekan kerja yang baik.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki sikap dan pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya orang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memunculkan sikap dan pandangan yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada tiap karyawan mungkin berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh keinginan dan kebutuhan yang dimiliki berbeda, situasi dan kondisi di dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang tidak puas ketika bekerja. Mengukur kepuasan kerja karyawan adalah salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk melihat situasi dan kondisi para anggotanya, apakah memiliki kepuasan kerja yang tinggi atau rendah. Kepuasan kerja rendah akan memberikan

efek yang negatif seperti absen, *resign*, produktivitas kerja menurun, kecelakaan kerja, kesehatan menurun dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja mempengaruhi kondisi dan sikap karyawan dalam bekerja. Gomes (2002, dalam Sintauli, 2016) menyatakan “terciptanya kepuasan kerja akan berdampak pada keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja”, yang artinya bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan karyawan tersebut. Kepuasan kerja sebaiknya diciptakan sebaik-baiknya agar moral dalam bekerja, kecintaan akan pekerjaan, disiplin dan prestasi kerja semakin meningkat. Kepuasan kerja menekankan pada pandangan yang dimiliki karyawan mengenai keuntungan yang akan diperoleh ketika berada pada suatu organisasi.

Memenuhi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan, perusahaan dapat memberikan kompensasi dan bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Kepuasan kerja adalah fungsi dan kesan kinerja dan harapan karyawan. Jika pekerjaan yang diemban melebihi harapan yang diinginkan, maka karyawan akan merasa puas, dan sebaliknya jika tugas pekerjaan tidak sesuai dengan keinginan karyawan maka karyawan tidak puas (Tjiptono & Diana, 1995, dalam Rahmawati, 2013).

Budaya organisasi adalah alat yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dengan menciptakan identitas, memunculkan loyalitas karyawan dan konsumen untuk membentuk dasar keputusan (Schein, 2006). Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan mewujudkan visi dan misi perusahaan, memenangkan hati pelanggan, memenangkan

persaingan, membangun kekuatan perusahaan dan membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan (Mangkusasono, 2007).

Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997) budaya organisasi merupakan, “apa yang dipersepsikan atau yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk sikap, pola keyakinan, nilai-nilai dan pengharapan”. Budaya organisasi adalah apa yang dilihat dan dirasakan oleh karyawan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Ketika organisasi tempat mereka bekerja memberikan kenyamanan dan memiliki nilai-nilai yang sama dengan mereka, maka karyawan memiliki ekspektasi yang tinggi akan organisasi tersebut dan menciptakan kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya yang kuat akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, komitmen terhadap perusahaan, yang akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins, 2013). Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang.

Menurut Kotter & Heskett (dalam Artiwinata, 2016) mereka yang merasakan ketidaknyamanan dengan lingkungan tertentu akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Sebaliknya, jika seseorang merasakan kenyamanan dengan lingkungan tersebut akan memunculkan sikap positif dan memilih untuk tinggal lebih lama pada lingkungan itu. Budaya organisasi adalah pandangan, nilai dan norma yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan yang dibentuk dalam organisasi yang tercermin dari sikap membentuk perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud dalam bekerja sebagai kekuatan untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Budaya memiliki peran yang menentukan batas bagi kelompok atau individu. Luthans (2011) menyebutkan beberapa fungsi dari budaya. *pertama* budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, Budaya membawa suatu rasa identitas atau kepemilikan bagi anggota-anggota dalam organisasi. *Ketiga*, Budaya membentuk komitmen pada diri individu atau kelompok. *Keempat*, budaya sebagai perekat sosial yang mempersatukan anggota dalam organisasi dengan membentuk standar-standar untuk dilakukan oleh anggota dalam organisasi. *Kelima*, budaya sebagai makna dan pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi. Misalnya, organisasi atau perusahaan menerapkan lingkungan kerja yang kekeluargaan agar karyawan nyaman dan mampu mengekspresikan diri dengan bebas atau peraturan dalam berpakaian yang tidak ditentukan asal tetap sopan dan rapi.

Ketika karyawan memiliki pandangan yang baik tentang budaya dalam organisasi tempat karyawan bekerja, maka karyawan akan menunjukkan loyalitas dan kepuasan yang tinggi akan organisasi tersebut. Kepuasan kerja melihat bagaimana perasaan karyawan dan ekspektasi yang mereka miliki terhadap perusahaan, sedangkan budaya organisasi ikut menentukan bagaimana kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi menunjukkan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik suatu organisasi, seperti apakah mereka menyukai berada dalam organisasi tersebut. Penelitian mengenai budaya organisasi berusaha mengukur bagaimana karyawan melihat organisasi mereka, apakah organisasi mendorong kerja sama tim, apakah menghargai inovasi atau menghambat inisiatif. Budaya organisasi membantu karyawan melihat apakah organisasi mendorong mereka untuk bergerak maju (memberikan inisiatif), mendorong kerja sama tim dan bagaimana organisasi

menghargai hasil kerja mereka. Oleh sebab itu, budaya organisasi mengambil bagian dari kepuasan kerja karyawan.

Denison (1997) menyebutkan dimensi dari budaya organisasi yaitu *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptasi) dan *mission* (misi). Organisasi melibatkan karyawan untuk memiliki komitmen pada pekerjaan mereka dan membentuk tanggungjawab karyawan untuk mampu mengelola pekerjaan sendiri dan menciptakan rasa kepemilikan akan perusahaan. Perusahaan juga menekankan pada karyawan untuk mereka merasa memiliki kontribusi dengan kemajuan yang diterima organisasi. Karyawan merasa memiliki wewenang dan inisiatif untuk memunculkan ide kreatif dan inovatif yang berguna bagi pengembangan keterampilan karyawan dan memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan. Karyawan juga dibentuk untuk memiliki kerja sama dan komunikasi yang baik dengan sesama anggota organisasi dan atasan serta mampu menunjukkan konsistensi yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku untuk mampu mencapai kesepakatan bersama. Kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan, mengikuti *tren* yang ada, memahami konsumen dan menciptakan lingkungan kerja sebagai pendorong akan adanya inovasi peningkatan pengetahuan. Perusahaan juga menentukan arah jangka panjang (misi) untuk menentukan tindakan dari setiap anggota organisasi. Karyawan juga mampu memahami tujuan dan makna dengan strategi dan arahan yang jelas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Sebuah studi membandingkan antara dua organisasi yang bergerak pada bidang (manufaktur) yang sama namun memiliki budaya yang berbeda. Organisasi A menganjurkan untuk memberikan inovasi dan ide kreatif yang mampu membawa perubahan pada perusahaan atau organisasi, memiliki visi dan misi yang menjadi

tujuan organisasi untuk dicapai, menunjukkan Kerjasama team yang baik antara atasan dan bawahan. Organisasi B dengan manajemen perusahaan yang mendorong dan menghargai pengambilan resiko dan perubahan. Karyawan yang memiliki ide bagus didorong untuk menjalankan ide itu. Manajemen memberikan kepercayaan tinggi pada anggotanya dan mengajak karyawan untuk bersaing secara sehat. Hasil menunjukkan bahwa karyawan akan merasa puas apabila perusahaan memiliki budaya yang dapat memberikan mereka kebebasan dalam berekspresi namun tetap dalam pengawasan (Robbins, 2015).

Berdasarkan beberapa penelitian, menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai, symbol dan norma yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki organisasi sehingga anggota atau karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan menciptakan suatu kondisi yang mana organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya. Davis menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami serta dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi (shcein, 2018). Lingkungan fisik organisasi, rekan kerja, nilai-nilai dan aturan-aturan yang menyenangkan yang sesuai dengan kepribadian karyawan yang tercipta dalam organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut.

Ketika bekerja, karyawan akan memperhatikan keuntungan dan kerugian apa yang di dapat ketika bekerja pada suatu organisasi. Pemberian insetif merupakan salah satu keuntungan yang diharapkan karyawan dalam bekerja. Insetif adalah

bentuk lain dari upah langsung diluar gaji tetap yang diberikan perusahaan dengan maksud dan tujuan tertentu yang sesuai dengan peraturan perusahaan atau organisasi. Insentif biasanya diberlakukan oleh perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja mencapai target perusahaan dan memunculkan prestasi kerja karyawan. Insentif merupakan satu bentuk sarana motivasi yang diberikan sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan pada karyawan dengan sengaja untuk memunculkan semangat kerja yang lebih tinggi untuk berprestasi (Sarwoto, 2001, dalam Yusuf & Asyhari, 2017).

Pemberian insentif diharapkan menjadikan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Karyawan mendapatkan kepuasan berupa insentif yang akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya, sedang bagi perusahaan akan dapat meningkatkan produktivitas usahanya. Sehubungan dengan itu penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi karyawan perlu disediakan.

Pemberian insentif sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya insentif merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem insentif yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Sesuai dengan tujuan diberikannya insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

“kalau untukku, insentif sih perlu. Dapat masukan tambahan, apalagi kayak aku yang sales pake target. Enaknya insentif itu lebih besar kadang dari gajiku.

Kadang-kadang aku dapat 2 insetif dalam sebulan (dari penjualan unit). Kan lumayan dapat 500rb kadang".

Fungsi lain dari pemberian insetif adalah menghargai prestasi karyawan, membantu karyawan untuk menggunakan waktu dengan efektif, mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan loyal terhadap perusahaan, memberikan citra positif bagi perusahaan di mata masyarakat dan menarik calon pekerja yang cakap. Pemberian insetif yang baik dan relevan berpengaruh pada kinerja, selain itu pemberian insetif sangat penting bagi karyawan dalam membantu memenuhi kebutuhan karyawan yang semakin meningkat, sehingga diharapkan insetif dapat meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan.

Insetif adalah bentuk kompensasi atau penghargaan yang diberikan bagi karyawan oleh suatu organisasi berdasarkan pada kebijakan yang dibentuk oleh masing-masing organisasi atau perusahaan. Terry (2001), menjelaskan bentuk-bentuk dari insetif yaitu insetif secara finansial dan non finansial. Insetif finansial biasanya berbentuk uang seperti bonus, komisi, profit dan jaminan sosial seperti rumah, pengobatan, fasilitas hiburan, tugas belajar dan jaminan pembiayaan tertentu. Sedangkan, insetif dalam bentuk non finansial seperti, pemberian gelar secara resmi, pemberian tanda jasa atau medali, pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan maupun tertulis secara resmi (dimuka umum) ataupun secara pribadi, ucapan terima kasih secara formal ataupun informal dan pemberian promosi. Namun, pemberian insetif semua bergantung pada peraturan yang ditetapkan pada perusahaan masing-masing. Pemberian insetif pun tidak diberikan secara cuma-cuma. Ada pertimbangan dasar yang dilakukan manajemen perusahaan dalam memberikan insetif bagi karyawan. Pertimbangan tersebut meliputi kinerja

karyawan, lama kerja yang dilakukan karyawan yang hitungannya menggunakan per-jam, per-hari, per-minggu atau per-bulan. Ada pula melalui evaluasi pekerjaan, atas dasar kebutuhan hidup karyawan (*urgensi*), kelayakan seperti, prestasi kerja, jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang di emban dan ada pula besaran insetif yang diberikan yang membandingkan insetif perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama (Siagian dalam Kadarisman, 2016).

Perusahaan *Astra Credit Companies* yang bergerak dibidang pembiayaan, memiliki visi, misi dan nilai yang menomorsatukan integritas, kerja sama, kualitas dan kepuasan pelanggannya yang menjadikan perusahaan ini sebagai perusahaan pembiayaan pilihan dengan solusi terbaik. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, tentu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan tentu harus memiliki sikap dan perilaku yang menarik dan menyenangkan. Untuk menjadi karyawan yang demikian, perusahaan memiliki tugas untuk membentuk dan membangun organisasi yang sehat dan sesuai dengan harapan setiap karyawan. Kepuasan kerja adalah satu faktor yang menentukan kemajuan perusahaan. Karyawan yang puas dengan *treat* yang diberikan oleh perusahaan akan menciptakan sumber daya manusia yang berprestasi dalam kinerjanya. *Astra Credit Companies* mengutamakan lingkungan kerja yang sehat dan berkualitas agar menciptakan karyawan yang berkualitas pula. Budaya kerja yang di bentuk di sesuaikan dengan visi misi perusahaan agar sesuai dengan harapan karyawan dan juga dilakukannya pemberian kompensasi bagi karyawan yang bekerja dengan baik dan menghasilkan prestasi yang membanggakan.

Seperti perusahaan pada umumnya, Perusahaan *Astra Credit Companies* juga telah memiliki uraian tugas pokok masing-masing jabatan yang terdapat pada struktur organisasi. Dari divisi sales & marketing, *front office*, staff sampai *cleaning service*. Perusahaan ini menerapkan sistem pemberian insentif bagi karyawan sesuai divisi masing-masing. Setiap divisi perusahaan dengan sistem pemberian insentif yang berbeda pula bergantung pada pencapaian yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Misalnya untuk bagian penjualan dan pemasaran akan mendapatkan insentif dengan bentuk finansial (uang) setiap bulannya dan banyaknya insentif yang diperoleh bergantung pada banyaknya hasil penjualan yang dilakukan oleh karyawan. Bentuk insentif lain yang diterima oleh karyawan adalah jaminan kesehatan dan jaminan kerja. Fasilitas-fasilitas lain seperti biaya untuk bersalin karyawan (wanita) atau anggota keluarga inti akan ditanggung oleh perusahaan. Insentif tahunan berupa bonus dan fasilitas liburan gratis yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan yang berprestasi dan banyak bentuk insentif lainnya seperti penghargaan dan promosi jabatan.

Bagi beberapa karyawan menyatakan bahwa betah ketika bekerja di perusahaan ini dikarenakan banyaknya insentif yang diterima dan juga lingkungan pekerjaan yang nyaman walaupun tekanan kerja yang diterima cukup berat namun dirasa sebanding dengan penghargaan yang diberikan perusahaan bagi mereka. Mengacu pada visi dan misi perusahaan yang menekankan pada integritas, kerja sama dan kualitas dan kepuasan pelanggan, perusahaan menerapkan kebijakan-kebijakan yang dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Seperti misalnya, sebelum pandemi Covid-19, perusahaan sering melakukan *gathering* atau *family outing* untuk karyawan yang dilakukan seminggu

sekali atau sebulan sekali, bergantung pada kebijakan perusahaan. Dengan diadakannya *gathering* diharapkan mampu membentuk semangat kerja dan kekompakan masing-masing karyawan dan beban pekerjaan yang dirasakan dapat berkurang. Budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan menekankan pada nilai-nilai kekeluargaan yang di bentuk dengan tetap menjaga kerjasama team. Budaya organisasi adalah bentuk acuan interaksi antar karyawan dan juga pihak luar dari organisasi. Ketika budaya organisasai yang dibentuk oleh perusahaan mampu membuat karyawan merasa betah ketika bekerja, artinya perusahaan memiliki nilai-nilai yang sama dengan harapan karyawan, sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja lebih baik dibandingkan perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama. Ketika seorang karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan mereka kenyamanan tentu karyawan akan mampu memberikan kualitas dan kepuasan bagi pelanggan. Budaya organisasi yang dipegang bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Beberapa karyawan beranggapan bahwa perusahaan memberikan mereka kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka namun tetap menguntungkan perusahaan. Perusahaan dan sesama karyawan menunjukkan kerja sama tim dengan baik dan berpegang pada aturan dan norma yang berlaku pada organisasi ini.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat lebih jauh mengenai budaya organisasi yang dibentuk dalam perusahaan ini, sehingga memunculkan karyawan yang berkualitas. Ditambah dengan begitu banyak pelanggan diseluruh Indonesia yang menggunakan jasa/produk dari perusahaan ini. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan kualitas karyawannya. Sistem pemberian insentif juga

diberlakukan bagi karyawan baik dalam bentuk insentif finansial atau nonfinansial untuk memunculkan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas bahwa kepuasan kerja memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya seperti budaya organisasi dan pemberian insentif. Karenanya, peneliti menganggap perlu untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif pada karyawan *Astra Credit Companies*.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti;

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*?
2. Apakah ada pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*?

1.3 IDENTIFIKASI MASALAH

Dalam penelitian ini terdiri dari beberapa identifikasi masalah yang menjadi fokus penelitian ini meliputi:

1. Tingginya kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawan pada perusahaan *Astra Credit Companies Medan*
2. Budaya kerja yang dibentuk memunculkan sikap dan perilaku karyawan pada kategori positif pada perusahaan *Astra Credit Companies Medan*.

3. Pemberian Insentif yang diberikan pada setiap karyawan secara adil dan sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan perusahaan *Astra Credit Companies Medan*.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan bahwa;

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*.
2. Pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*.
3. Pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies Medan*.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya temuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang psikologi insustri dan organisasi mengenai budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja khususnya pada populasi terkait penelitian ini.
- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada orang yang bekerja dalam pengembangan sumber daya manusia



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KEPUASAN KERJA

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan studi tentang upaya manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Robbins & Judge (2015) adalah perasaan positif tentang hasil pekerjaan individu dan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik tentang pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya orang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak hanya sekedar bekerja. Akan tetapi juga dihadapkan oleh berbagai macam situasi yang berhubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, imbalan yang diterima dan juga kesempatan untuk memperoleh promosi. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor penting dalam meraih kesejahteraan individu (Diaz-Serrano & Jose A. Vieira, 2005). Kepuasan kerja juga bisa menjadi prediktor yang baik bagi karyawan terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Menurut McShane & Glinow (2010), kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang terhadap pekerjaan dan konteks pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Kepuasan kerja menurut Siegel dan Lane, 1982 (dalam Meithiana Indrasari, 2017), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah *“the appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job value, providing these values are congruent with or help full fit one’s basic needs”* yang diartikan bahwa tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Howell dan Dipboye, 1986, memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya karyawan atau tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, yang berarti bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Wexley dan Yukl (2005), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan-perasaan karyawan mengenai pekerjaannya, yang secara umum sikap karyawan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan (Meithiana, 2017).

Luthans, 2005 (dalam Sintauli, 2016) memberikan defenisi yang lebih komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja merupakan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Handoko, 2001 menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi.

Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju harapan yang lebih baik dan memuaskan, artinya berbeda dalam bentuk aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan. Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti perilaku malas, rajin, atau produktif. Artinya perilaku manusia ditentukan oleh motif atau kebutuhan dalam diri manusia berdasarkan pada pengenalan yang diterima sebelumnya serta berhubungan dengan situasi dan perannya dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang ditunjukkan dalam sikap, respon dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

2.1.2 Faktor Kepuasan Kerja

Robbins (dalam Meithiana, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruh oleh beberapa faktor yaitu faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan *supportive colleagues*.

- a. *Mentally Challenging Work* adalah karyawan menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan bebas. Atasan yang memberikan tanggapan tentang seberapa baik pekerjaan dilakukan. Pekerjaan yang kurang menantang sering membuat karyawan bosan, sedangkan pekerjaan yang terlalu menantang akan cenderung membuat karyawan merasa sulit dan frustrasi.

- b. *Equitable Rewards*. Karyawan menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil sesuai ruang lingkup pekerjaan, kemampuan dan standar yang berlaku.
- c. *Supportive Working Conditions*. Karyawan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Karyawan kurang menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan apalagi berbahaya bagi keselamatannya. Pegawai mengkehendaki suasana kerja seperti ketika berada dalam rumah.

2.1.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka, seberapa mereka diakui dalam bidang pekerjaan mereka, seberapa adil mereka dibayar untuk pekerjaan tersebut, memiliki lingkungan dan rekan kerja yang sesuai dengan harapan mereka. Luthans (2011), menyatakan beberapa dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

1. *The Work Itself* (pekerjaan itu sendiri)

Isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Karakteristik pekerjaan, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk memberikan tanggungjawab (tantangan) berhubungan dengan kepuasan kerja.

2. *Pay* (Gaji)

Gaji atau kompensasi merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat kompensasi sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi meliputi gaji dan reward.

3. *Promotions* (promosi)

Kesempatan memperoleh promosi memiliki efek yang berbeda pada kepuasan kerja. Promosi bagi karyawan dapat dianggap sebagai karyawan yang memiliki kemajuan dan kemampuan yang mumpuni atas pekerjaan. Promosi memiliki bentuk yang berbeda dan memiliki reward didalamnya. Biasanya mereka yang menerima promosi mendapatkan kenaikan gaji dari jabatan sebelumnya.

4. *Supervision* (pengawasan)

Pengawasan memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Pengawasan yang dilakukan atasan dapat menunjukkan minat pribadi atasan pada karyawan yang menggambarkan bahwa kemampuan karyawan diakui oleh perusahaan, seperti memberikan dukungan, nasihat dan berkomunikasi secara pribadi atau resmi. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

5. *Work group* (rekan kerja)

Rekan kerja memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan koperatif adalah sumber kepuasan kerja karyawan. Rekan kerja yang

“dekat” akan memberikan *support*, kenyamanan, nasihat dan bantuan kepada karyawan. Karyawan yang memiliki rekan kerja dan mudah bersosialisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi di bandingkan dengan karyawan yang kurang dalam sosialisasi.

6. *Working conditions* (lingkungan kerja)

Kondisi kerja memiliki efek sederhana bagi kepuasan kerja. Kondisi kerja yang bersih, menarik, nyaman akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang panas, berisik dan kotor memberikan efek bagi karyawan untuk sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian yang bersifat evaluative yang dilakukan oleh karyawan dan menilai seberapa baik *treat* yang diberikan organisasi terhadap mereka.

2.2 BUDAYA ORGANISASI

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Siagian, (dalam Sulaksono, 2019) organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk tujuan Bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan yang selalu terdapat seseorang atau sekelompok sebagai pimpinan dan seorang atau sekelompok lain sebagai bawahan. Sedangkan budaya adalah nilai-nilai yang dimiliki manusia yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Menurut Mangkunegara (2005), budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan tersebut adalah nilai, norma dan aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Sementara itu, Robbins (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat memberikan stabilitas bagi organisasi. Kuat lemahnya budaya dapat diketahui, jika sebagian besar karyawan memiliki pendapat yang sama tentang misi dan nilai organisasi, dapat dikatakan bahwa budayanya kuat, jika pendapatnya berbeda-beda, maka budayanya lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi keduanya sangat dipegang dan dibagikan secara luas. Wiener (dalam Robbins, 2012) mengemukakan semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi, karena intensitas berbagi yang tinggi menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan karakteristik pada organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam bentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal, et al (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri dan perilaku etis.

Denison & Mishra (1995), menyatakan bahwa terdapat empat dimensi dari budaya organisasi yaitu, *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission* yang memiliki pengaruh terhadap kemajuan organisasi. Colquitt, et. al. (2015)

menjabarkan tiga defenisi dari budaya organisasi. *Pertama*, budaya adalah pengetahuan sosial, karyawan belajar tentang aspek penting dari budaya dalam kelompok. *Kedua*, budaya memberitahu kepada karyawan aturan, norma dan nilai-nilai dalam organisasi, apa yang menjadi fokus organisasi, perilaku yang sesuai dan tidak sesuai dalam bekerja, bagaimana cara berpakaian dan bertindak ketika bekerja. *Ketiga*, budaya organisasi membentuk dan memberi penguatan pada karyawan terkait sikap dan perilaku yang ada dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna tentang karakteristik, sikap dan perilaku yang berisi nilai-nilai, aturan dan norma yang di pegang oleh organisasi yang dapat membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

2.2.2 Dimensi budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang di pegang oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Oleh karena itu, Denison & Mishra (1995) menyatakan ada 4 (empat) dimensi dari budaya organisasi, antara lain:

1. *Involvement* (keterlibatan), tingkat dimana individu dalam fungsi organisasi terlibat dalam mencapai visi-misi dan bekerja bersama dalam memenuhi tujuan. Keterlibatan yang mengukur kemampuan perusahaan yang mendorong karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Dinyatakan bahwa karyawan memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi dengan indikator.

- a. *Empowerment*, yaitu individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan sendiri, menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi
 - b. *Team orientation*, kerjasama tim yang didukung sehingga inovasi atau ide kreatif berkembang dan adanya dukungan karyawan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu dalam organisasi bekerja sama secara kooperatif untuk mencapai tujuan organisasi sehingga seluruh anggota organisasi merasa sama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan.
 - c. *Capability development*, merupakan investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar memiliki semangat kompetitor dan mampu memenuhi kebutuhan bisnis. Peningkatan kemampuan karyawan dilakukan dengan pelatihan, pembinaan atau memberikan peran atau tanggungjawab.
2. *Consistency* (konsistensi), yaitu konsistensi organisasi dalam mengembangkan itegrasi, koordinasi dan control. Konsistensi mengembangkan pola pikir dan serangkaian hal yang harus dan tidak boleh dilakukan. Perilaku didasari oleh nilai dasar dari organisasi, atasan dan bawahan untuk mencapai kesepakatan walau didasarkan pada sudut pandang yang berbeda. indikator konsistensi antara lain:
- a. *Coordination and integration* (koordinasi dan integrasi), fungsi dan unit organisasi yang berbeda-beda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan
 - b. *Agreement* (kesepakatan), mampu mencapai kesepakatan ketika muncul perbedaan-perbedaan diantara anggota organisasi

organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan keadaan masa depan yang diinginkan. Indikator dimensi misi adalah:

- a. *Strategic Direction* (arah strategi), yaitu strategi yang jelas memberikan makna, tujuan, dan arah. Tujuan strategis organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mengetahui bagaimana cara berkontribusi dan memberi suatu langkah berarti bagi organisasi.
- b. *Goals and Objectives* (tujuan dan sasaran), yaitu tujuan jangka pendek tertentu yang membantu setiap karyawan melihat bagaimana kegiatan sehari-hari terhubung pada visi dan strategi.
- c. *Vision* (visi), yaitu mencakup nilai-nilai jangka panjang dalam organisasi yang berisikan bimbingan dan arah.

Robbins (2012), menjabarkan 7 (tujuh) karakteristik atau dimensi yang menggambarkan esensi dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovation and risk taking*
Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
2. *Attention to detail*
Tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. *Outcome orientation*
Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau *outcomes* daripada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapainya

4. *People orientation*

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi

5. *Team orientation*

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi di sekitar tim daripada individu

6. *Aggressiveness*

Sejauh mana tingkat keagresifan dan kompetitif karyawan daripada mudah bergaul/bersosialisasi

7. *Stability*

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Mempertahankan dan menjaga stabilitas budaya organisasi yang sudah baik.

Masing-masing karakteristik menurut Robbins (2015) berada dalam kontinum rendah ke tinggi. Budaya organisasi bergantung pada bagaimana anggota menilai organisasi mereka, memberikan gambaran, memiliki pemahaman bersama dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku dalam organisasi.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Mengacu pada pengertian dari budaya organisasi sebagai acuan dalam membentuk sikap dan nilai-nilai yang dipegang oleh sesama anggota organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menurut Tika (2008), memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Budaya memiliki peran dalam menentukan batas.

Adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

Karyawan merasa bangga sebagai seorang karyawan perusahaan. Karyawan memiliki rasa memiliki, berpartisipasi dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.

3. Sebagai sistem sosial.

Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan standar apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, yang pada akhirnya sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

4. Sebagai integrator.

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

5. Membentuk perilaku bagi karyawan.

Dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

6. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

7. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan posisi dan pencapaian yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang berguna untuk membentuk identitas organisasi dan karyawan yang berada dalam suatu organisasi untuk meningkatkan nilai dari organisasi.

2.2.4 Aspek-aspek Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki aspek-aspek yang menaunginya. Aspek budaya organisasi adalah mengenai pandangan, sikap dan manfaat yang diterima karyawan ketika bekerja dalam suatu organisasi. Menurut Ndraha (2003), komponen budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Anggapan dasar tentang kerja.

Kepercayaan dasar tentang bekerja, terbentuk melalui konstruksi pemikiran yang logis yang didasarkan pada pengalaman hidup.

2. Sikap dan perilaku terhadap pekerjaan.

karyawan menunjukkan berbagai sikap terhadap pekerjaan mereka. Sikap adalah kecenderungan individu dalam menunjukkan perilakunya. Kecenderungan itu dapat terlihat ketika karyawan antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

3. Lingkungan kerja dan alat kerja.

Individu membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar mampu bekerja efektif, efisien dan produktif.

4. Etos kerja.

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat *culture* dan berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Sehingga etos kerja berkaitan erat dengan budaya kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi adalah bentuk kepercayaan, sikap, perilaku, dukungan dan lingkungan organisasi yang membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2.3 PEMBERIAN INSENTIF

2.3.1 Pengertian Insentif

Gaji atau upah merupakan pembayaran tetap yang diterima seorang pegawai sesuai dengan posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang dengan deskripsi tugas tertentu. Dengan hanya mengandalkan gaji dan upah, pegawai dapat bekerja seadanya. Sehingga untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dapat mengaitkan secara langsung kinerja dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk insentif. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Sarwoto, 2001 (dalam Yusuf & Asyhari, 2017), adalah sebagai suatu sarana motivasi yang diberikan sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada para karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk memnetukan standar yang tepat, sebab standar yang terlalu mudah

tidak akan menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga terlalu sulit menyebabkan karyawan menjadi frustrasi (Furtasan Ali & Budi Ilham, 2020). Mangkunegara (2000), mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan, 2013 (Kadarisman, 2016), mengemukakan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah bentuk penghargaan dan motivasi kepada karyawan agar mampu bekerja optimal dan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dan sebagai bentuk pengakuan oleh organisasi atas pencapaian yang di lakukan karyawan.

2.3.2 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan utama dari diberikannya insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Bagi perusahaan, insentif digunakan sebagai strategi untuk meingkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, diman produktivitas menjadi salah satu hal yang sangat penting (Rivai dan Ella, 2009 dalam Kadarisman, 2016).

Insentif sangat berguna bagi perusahaan dan karyawan, kegunaan itu dapat dilihat sebagai berikut:

1. Insetif memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja, sehingga mendorong mereka untuk memperbaiki prestasi kerjanya secara terus menerus dan memangkas biaya-biaya produksi dalam meningkatkan pendapatan.
2. Pemberian insetif memerlukan pengawasan langsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat-tingkat keluaran tertentu.
3. Pemberian insetif mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang efektif.
4. Untuk mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan
5. Pemberian insetif sebagai pemeliharaan citra positif perusahaan di mata masyarakat dan menarik calon para pekerja yang cakap
6. Insetif yang diterima karyawan dapat meningkatkan standar kehidupan dengan diterimanya
7. pembayaran diluar gaji pokok sehingga mempertahankan para karyawan yang cakap.

Pemberian insetif dimaksudkan untuk memberi upah yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena perbedaan akan prestasi kerja yang di lakukan karyawan. insetif diberikan secara sengaja agar menimbulkan dorongan yang meningkatkan produktivitas kerja sehingga memunculkan keuntungan bagi perusahaan dan kinerja yang berkualitas dari karyawan.

Menurut Martoyo (dalam Meta, 2017), beberapa sifat dasar dalam pemberian insetif sebagai berikut:

1. pembayaran diupayakan dengan sederhana sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri.
2. Insentif yang diterima karyawan akan meningkatkan motivasi kerja
3. Pelaksanaan pemberian insentif berjalan cepat, sehingga karyawan yang berprestasi tersebut bisa merasakan keuntungan dari berprestasi
4. Penentuan standar kerja/produksi dilakukan dengan cermat, dalam arti tidak terlalu tinggi sehingga menyulitkan karyawan untuk menjangkau dan juga tidak terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.
5. Besarnya upah/gaji normal yang diterima dengan standar kerja per-jam hendaknya mampu merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Simpulannya adalah pemberian insentif sebagai pendorong untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja karyawan dengan sistem pembayaran yang berbeda berdasarkan adanya perbedaan prestasi kerja.

2.3.3 Jenis-jenis Insentif

Insentif adalah bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan prestasi yang dilakukan oleh karyawan. Terry (2001), mengemukakan ada dua jenis insentif yaitu:

- a. Insentif Finansial (*Financial Incentive*)

“The urge to do more work output for more pay is influenced mainly by the relative importance of more money to the recipient and that person’s evaluation on the fairness of the plan under which the extra pay is received”, yang artinya insentif finansial yang dapat diukur dan dinilai dengan uang. Sistem insentif finansial ini

menawarkan karyawan suatu tambahan kompensasi atas usaha lebih yang telah mereka lakukan, berdasarkan pada standar yang ditentukan.

Insentif material dapat diberikan dalam bentuk uang seperti bonus, komisi, profit sharing dan kompensasi dan jaminan sosial seperti rumah, pengobatan, fasilitas hiburan, cuti, tugas belajar dan fasilitas jaminan pembiayaan tertentu.

b. **Insentif Non Finansial (*Non-Financial Incentive*)**

“non-monetary reward for extra achievement have strong incentive value”, artinya insetif non finansial tidak dapat diukur atau dinilai dengan uang. Insentif non finansial merupakan penghargaan non moneter yang bentuknya dapat berupa pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik. Hal ini dapat menjadi pendorong bagi karyawan tersebut untuk bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya juga meningkat.

Insentif nonmaterial dapat diberikan berbagai macam bentuk, yaitu pemberian gelar secara resmi, pemberian tanda jasa atau medali, pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan maupun tertulis secara resmi (dimuka umum) ataupun secara pribadi, ucapan terima kasih secara formal ataupun informal, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan dan pemberian perlengkapan untuk pemain.

Tujuan dari pemberian insetif ini sendiri sebagai balas jasa untuk memenuhi kebutuhan karyawan, sebagai pendorong agar bekerja lebih giat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dimasa mendatang (Terry, 2001).

2.3.4 Indikator Pemberian Insentif

Pemberian insentif dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada peraturan yang berlaku pada setiap perusahaan dengan pertimbangan-pertimbangan kepada siapa dan bagaimana kinerja karyawan sehingga pantas untuk menerima penghargaan dari perusahaan. Indikator-indikator pertimbangan dasar penilaian pemberian insentif (Siagian, dalam Kadarisman, 2016) antara lain sebagai berikut:

a. Kinerja

Besarnya insentif tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai dengan sistem penilaian perorangan.

b. Lama kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja

c. Evaluasi pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu pekerjaan tertentu dengan nilai pekerjaan lain dalam suatu perusahaan. Hal ini berarti perbandingan dalam menentukan nilai relatif atau harga dari suatu pekerjaan guna menyusun peringkat dalam penentuan insentif

d. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian

kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan.

e. Kelayakan

- Asas adil

Besarnya insentif yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, kinerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima insentif yang sama besarnya tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan hasil yang dicapai (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

- Asas layak atau wajar

Tolak ukur layak adalah membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif diperusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya produktivitas kerja karyawan akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan bagi peneliti untuk memulai penelitian. Menemukan pengaruh dari masing-masing variabel penelitian untuk kemudian digunakan sebagai dasar memulai penelitian.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Judul Tesis	Hasil penelitian
Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan (Jasman Saripuddin, 2015)	Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 13,484
Pengaruh gaya kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja (Tri & Intan, 2019)	budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
Pengaruh pemberian insentif dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan Balai Yasa Pulo Brayon PT. Kereta Api Medan (Rumonda,2007)	pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja
Hubungan antara persepsi terhadap insentif dengan kepuasan kerja karyawan (Sari, 2013)	Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap insentif dengan kepuasan kerja

2.5 Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi didefinisikan sebagai bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan adalah nilai, norma dan aturan yang membentuk sikap dan perilaku. Robbins (2012) mendefinisikan budaya sebagai sistem makna bersama yang di pegang oleh anggota organisasi dari organisasi lain. Semakin besar komitmen anggota dalam organisasi maka semakin kuat dan besar pengaruh budaya tersebut mempengaruhi perilaku anggota.

Colquitt, et. al. (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial yang mengajari anggota dalam organisasi untuk mengetahui aspek penting

dalam kelompok. Budaya organisasi memberitahu karyawan mengenai nilai dan aturan yang menjadi fokus organisasi, membentuk perilaku yang sesuai dan tidak sesuai dalam bekerja, seperti peraturan berpakaian dan bertindak dalam bekerja. Kemudian, budaya organisasi pula memberi penguatan terkait sikap dan perilaku dalam lingkungan bekerja.

Denison (2002), menjelaskan tentang dimensi-dimensi dari budaya organisasi yaitu *involvement* (keterlibatan), yaitu sejauh mana organisasi mampu mengajak dan membuat karyawan terlibat dengan organisasi dan karyawan mampu merasa memiliki kontribusi atas pencapaian perusahaan. *Consistency* (konsistensi), sejauh mana karyawan mampu mencapai kesepakatan bersama dengan berbagai perbedaan-perbedaan yang ada diantara sesama anggota dalam organisasi. *Adaptability* (adaptasi), melihat sejauh mana organisasi mampu merespon perubahan lingkungan dan menghadapi perubahan dimasa yang akan datang, mengikuti *tren* yang sedang berkembang, membaca situasi untuk memenuhi kebutuhan perubahan. *Mission* (misi), adalah mengenai tujuan yang menjadikan anggota dalam organisasi memiliki keyakinan dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang menggambarkan esensi dari budaya organisasi itu sendiri (Robbins, 2012). *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) menggambarkan sejauh mana organisasi mampu mendorong karyawan untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dan inovatif serta organisasi yang mengajak karyawan untuk menantang dirinya dan mampu mengambil resiko dan mengatasi permasalahan yang ada. *Attention to detail* (perhatian terhadap detail), sejauh mana karyawan mampu menunjukkan analisis dan ketepatan ketika bekerja, memperhatikan hal-hal detail yang mungkin tidak disadari.

Outcome orientation (orientasi hasil), menggambarkan manajemen organisasi yang berfokus pada hasil dari pekerjaan dengan tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. *People orientation* (orientasi individu), sejauh mana organisasi memperhatikan hasil yang diperoleh atau dicapai oleh individu atau karyawan dalam organisasi. *Team orientation* (orientasi tim), menggambarkan kegiatan kerja di organisasi atau perlakuan yang di tunjukkan dalam tim. *Aggressiveness* (agresifitas), menggambarkan karyawan yang memiliki semangat kompetitif dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi. Terakhir, *stability* (stabilitas/kemantapan), sejauh mana organisasi mampu mempertahankan dan menekankan *status quo* atau budaya yang dirasa sudah baik untuk pertumbuhan organisasi yang lebih baik.

Dalam bekerja tentu setiap karyawan mengharapkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya. Ditambah lagi apabila karyawan diberi penghargaan atas pencapaian yang dilakukan dalam bekerja. Pemberian insentif bisa menjadi salah satu bentuk penghargaan yang dapat diberikan organisasi kepada karyawannya. Mangkunegara (2000), mengemukakan insentif adalah bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan merupakan rasa pengakuan dari organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi. Kadarisman (2016), menyatakan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya diatas prestasi standar. Sedangkan menurut Terry (2001), insentif digambarkan sebagai bentuk imbalan dalam bentuk finansial seperti uang, bonus, tunjangan kesehatan atau pekerjaan, liburan, biaya Pendidikan dan lain sebagainya. Dalam bentuk non- finansial seperti penghargaan, pemberian gelar, kenaikan jabatan dan lain sebagainya. Dari beberapa

defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian insetif sebagai bentuk apresiasi suatu organisasi atau perusahaan terhadap kinerja karyawannya, untuk meningkatkan prestasi dan semangat kerja. Tujuan diberikannya insetif untuk memberikan rasa tanggungjawab dan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Insetif dapat diberikan dalam bentuk finansial yaitu berupa uang, komisi, liburan, jaminan sosial dan pembiayaan tertentu dan bukan finansial seperti piagam penghargaan, pengakuan tertulis maupun tidak tertulis, pemberian promosi (Terry,2001).

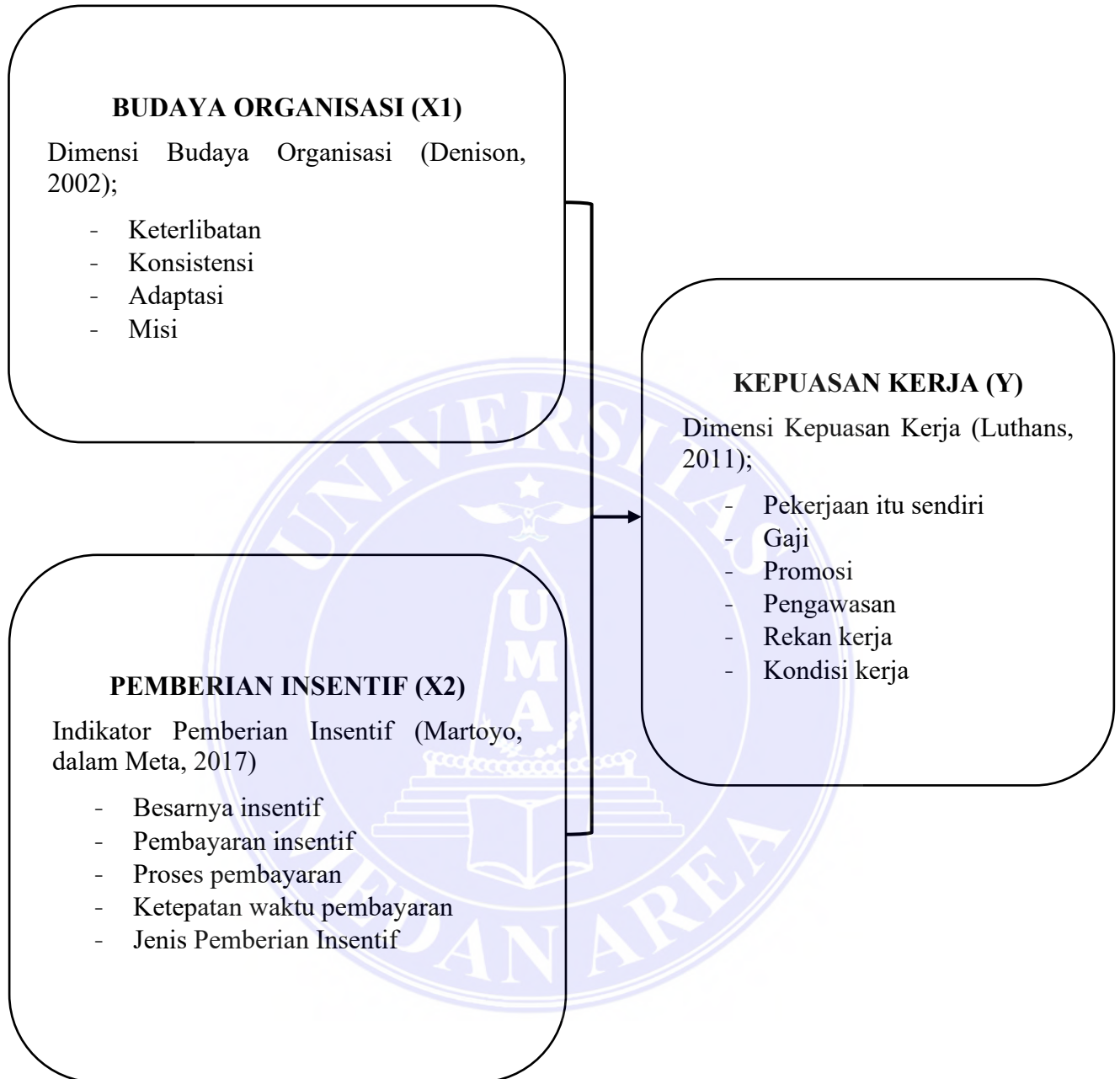
Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Robbins & Jugde (2015), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang hasil pekerjaan individu dan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik mengenai pekerjaannya. Siegel dan Lane (1982), mengemukakan kepuasan kerja adalah tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Luthans (2005), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang merupakan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Luthans (2011) menyatakan dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *the work itself* (pekerjaan itu sendiri), yang berkaitan dengan kepuasan karyawan akan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerjaan yang menyenangkan dan terasa tidak membosankan akan menimbulkan perasaan puas dan senang karyawan. *Pay* (Gaji atau kompensasi) adalah faktor yang signifikan yang membuat karyawan merasa puas. Uang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan. kompensasi atau gaji menjadi refleksi karyawan untuk melihat bagaimana organisasi

memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. *promotions* (promosi), promosi kerja bisa menjadi acuan karyawan bahwa mereka mengalami kemajuan dan kemampuan yang mumpuni dalam bidang pekerjaan mereka. *Supervision* (pengawasan), atasan yang mau terlibat dan mengawasi karyawan bisa membuat karyawan merasa bahwa atasan memiliki minat pada mereka yang menunjukkan bahwa karyawan diakui oleh perusahaan. *work group* (rekan kerja), rekan kerja tentu memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan. rekan kerja yang kooperatif, *support*, memberikan kenyamanan dan bantuan pada karyawan akan menambah semangat kerja karyawan. karyawan yang memiliki sosialisasi dan pergaulan yang baik memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak.

Dalam uraian tersebut dapat diperoleh informasi bahwa budaya organisasi menjadi salah satu bentuk yang menjangkau kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi termasuk di dalamnya adalah aturan dan nilai yang dianut sesama anggota organisasi. komunikasi dan lingkungan pekerjaan yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dijelaskan sebelumnya bahwa gaji atau upah merupakan salah satu faktor yang menunjang kepuasan kerja karyawan, sehingga insentif bisa menjadi faktor penambah yang membuat karyawan merasa betah bertahan dalam organisasi. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi seperti insentif dan budaya kerja yang sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.6 KERANGKA KONSEP



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: diolah oleh Peneliti

2.7 HIPOTESIS

Hipotesis penelitian pada penelitian ini berdasarkan pada uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies* Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies* Medan
3. Ada pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies* Medan



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan salah satu elemen penting dalam suatu penelitian, sebab metode penelitian menyangkut cara yang benar dalam pengumpulan data, analisis data dan pengambilan kesimpulan hasil penelitian (Sutrisno, 2004).

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja adalah penelitian kuantitatif dengan metode *regresi* berganda. Metode *regresi* berganda atau prediksi yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas atau prediktor. Metode ini digunakan karena penelitian menggunakan lebih dari satu variabel penelitian dan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dalam penelitian ini.

3.1 TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Perusahaan *Astra Credit Companies* Cabang Medan I Jl. Adam Malik dan Cabang Medan II Jl. Sisingamangaraja, Medan. Waktu penelitian ini dilaksanakan dari bulan Juli 2021.

3.2 IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Identifikasi variabel penelitian merupakan langkah penetapan variabel-variabel utama yang menjadi fokus dalam penelitian serta penentuan fungsinya masing-masing (Azwar, 2010). Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen : Kepuasan Kerja
2. Variabel dependen : Budaya Organisasi dan Pemberian Insentif

3.3 DEFENISI OPERASIONAL

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang suatu pekerjaan individu yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang ditunjukkan dalam sikap, respon dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki pandangan positif tentang pekerjaannya sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki pandangan yang negatif. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, 1) *the work itself*, mengenai karakteristik pekerjaan itu sendiri seberapa menantang dan menarik pekerjaan itu serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar; 2) *pay*, mengenai seberapa besar gaji atau upah yang diterima karyawan atas hasil kerja mereka; 3) *promotions*, promosi kerja yang dilakukan organisasi terhadap karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan bentuk pengakuan terhadap karyawan atas pekerjaannya; 4) *supervision*, pengawasan dilakukan oleh atasan sebagai bentuk pengakuan atas kemampuan yang dimiliki karyawan dengan memberikan nasihat, dukungan dan komunikasi pribadi atau resmi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.; 5) *work group*, rekan kerja yang menyenangkan, ramah dan kompetitif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena dapat memberikan *support*, kenyamanan dan bantuan kepada karyawan ; 6) *working conditions* (kondisi kerja).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang di pegang oleh anggota organisasi sebagai batas pembeda karena adanya identitas tertentu yang dimiliki organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain yang berisi

aturan, norma dan nilai yang membantu karyawan bagaimana bersikap dan berperilaku yang dipegang bersama oleh anggota perusahaan sebagai perekat sosial yang menyatukan organisasi dengan menyediakan standar yang harus dan tidak dilakukan oleh karyawan. budaya organisasi meliputi empat dimensi yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi.

Budaya organisasi akan diukur menggunakan skala Likert yang disusun berdasarkan alat ukur budaya organisasi oleh Denison dan Neale (1996) yaitu *The Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin kuat budaya organisasi. Sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin lemah budaya organisasi.

3. Pemberian insentif

Insentif adalah upah diluar gaji pokok yang diterima karyawan sebagai hasil dari kinerja karyawan dan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada para karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan dengan tujuan untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Insentif diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada organisasi yang dapat diberikan dalam bentuk finansial berupa uang seperti bonus, komisi, jaminan sosial, liburan dan jaminan pembiayaan tertentu dan bentuk bukan finansial berupa pengakuan atau penghargaan, pemberian pujian lisan maupun tertulis secara resmi (dimuka umum) atau secara pribadi, pemberian promosi dan lain-lain.

3.4 POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Astra Credit Companies* Medan sebanyak 120 karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel adalah bagian dari populasi yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi dan harus memiliki paling sedikit satu sifat yang sama (Sugiyono, 2012). Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin, yaitu; $n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$ dengan tingkat signifikansi sebesar 95% maka sampel yang diperoleh sebesar 89 sampel.

3.5 TEHNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Teknik pengambilan sampel adalah metode yang digunakan untuk memilih dan mengambil sejumlah individu dari anggota populasi untuk digunakan sebagai sampel yang representatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *probability sampling* dengan *simple probability sampling*.

3.6 METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data disesuaikan dengan tujuan penelitian dan bentuk data yang akan diambil dan diukur. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert adalah skala yang mengukur kekuatan persetujuan dari pernyataan-pernyataan untuk mengukur sikap atau perilaku. Kuesioner yang

digunakan dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) kuesioner yaitu budaya organisasi, Pemberian Insentif dan Kepuasan kerja.

Skala disusun sendiri oleh peneliti dari aspek-aspek yang membangun variabel. Skala dalam penelitian terdiri dari pernyataan-pernyataan yang mendukung variabel penelitian. Nilai dari kategori respon bergerak dari 1-5. Bobot penilaian untuk pernyataan sangat tidak sesuai (STS) bernilai 1, tidak sesuai (TS) bernilai 2, sesuai (S) bernilai 3, dan sangat sesuai (SS) bernilai 4.

3.7 PROSEDUR PELAKSAAN PENELITIAN

3.7.1 Tahap Persiapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa skala, yaitu skala Likert. Sugiyono (2014) menyatakan bahwa dengan skala Likert, variabel-variabel yang diukur dijabarkan dalam bentuk indikator variabel. Kemudian indikator-indikator tersebut akan dijadikan acuan dalam menyusun aitem-aitem dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan. Pada tahap ini, peneliti mulai mengonstruksi alat ukur dalam bentuk skala yang terdiri dari skala budaya organisasi, pemberian insentif dan kepuasan kerja yang pembuatannya mengacu pada teori yang telah diuraikan sebelumnya.

3.7.2 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Azwar (2010) validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat dan akurat sesuai dengan maksud pengukurannya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya. Formula statistika yang digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur adalah menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Dalam penggunaannya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada pada rentang 0 sampai 1, jika pada suatu alat ukur ketika di uji mendekati angka 1, maka reliabilitasnya tinggi.

Tabel 3.4 Tingkat Keandalan Nilai *Alpha Cronbach*

Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Tingkat Reliabilitas
0.0 - 0.20	Sangat Tidak Baik
> 0.20 – 0.40	Agak Baik
> 0.40 – 0.60	Cukup Baik
> 0.60 – 0.80	Baik
> 0.80 – 1.00	Sangat Baik

Skala yang telah disusun dan siap digunakan kemudian disebarakan kepada karyawan *Astra Credit Companies*. Skala yang disebar dalam bentuk kuesioner dengan bantuan *google form*. Alasan peneliti menggunakan *google form*, mengingat situasi saat ini, dimana penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid-19 yang mana anjuran dari pemerintah untuk mengurangi aktivitas diluar ruangan dan interaksi dengan orang banyak. Peneliti menggunakan jasa media sosial seperti *whatsapp* untuk membagikan *link* kuesioner kepada karyawan.

Sutrisno (2004) menjelaskan mengenai penggunaan skala uji coba terpakai. Penelitian menggunakan skala dengan uji coba terpakai, dengan alasan keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti. Skala-skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang peneliti rasa memiliki validitas dan reliabilitas yang baik untuk digunakan. Skala yang dibagikan

memenuhi seluruh kebutuhan sampel penelitian sebanyak 92 orang sampel. Namun, dalam proses pengisian ada beberapa kuesioner yang kosong, sehingga mengharuskan untuk dibuang. Sampel yang digunakan menjadi 89 orang sampel.

1. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja menggunakan skala yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yaitu, Joi Yekim (2020), dengan hasil uji reliabilitas terhadap skala Kepuasan kerja sebesar 0.873 dan uji validitas alat ukur didapatkan koefisien korelasi aitem berkisar antara 0.468 sampai dengan 0.711 yang berarti bahwa aitem-aitem yang digunakan cukup valid untuk digunakan. Skala kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah skala yang dibuat berdasarkan dimensi-dimensi kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Secara terperinci dimensi-dimensi tersebut dijabarkan dalam aitem-aitem pernyataan sebagai berikut:

Table 3.3 *blueprint* Skala Kepuasan Kerja

No.	Dimensi	Indikator	Aitem		Total
			<i>favorable</i>	<i>unfavorable</i>	
1	Pekerjaan itu Sendiri	Pekerjaan yang menyediakan tugas yang menarik dan menantang dan kesempatan untuk belajar	3,4	7	3
2	Gaji	Kepuasan atas besar gaji yang diterima dan kesesuaian gaji dan pekerjaan	1,2	5,6	4
3	Promosi	Promosi jabatan yang adil bagi karyawan dan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi	8,9	12,13	4
4	Pengawasan	Kepuasan akan pengakuan atas kemampuan karyawan	15	19,20	3

		dan komunikasi dengan atasan yang berjalan baik			
5	Rekan kerja	Kepuasan akan rekan kerja yang mendukung dan mudah bersosialisasi	16,17,18	21	3
6	Kondisi kerja	Kenyamanan dalam bekerja dan lingkungan kerja yang membuat betah dan bersemangat	10,11	14	4
					21

2. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi menggunakan kuesioner yang di replikasi dari Denison Model berdasarkan penelitian dari Denison & Neale (1997) yaitu, *The Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Hasil uji reliabilitas terhadap skala budaya organisasi sebesar 0.951. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas skala budaya organisasi yang digunakan sangat baik. Berdasarkan hasil uji validitas alat ukur didapatkan koefisien korelasi aitem berkisar antara 0.891 sampai dengan 0.952 yang berarti bahwa aitem-aitem yang digunakan valid untuk digunakan. Secara terperinci dimensi-dimensi tersebut di jabarkan dalam aitem-aitem pernyataan sebagai berikut:

Table 3.1 blueprint Skala Budaya Organisasi

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Aitem	Total
1	<i>Involvement</i> (keterlibatan)	- Pemberdayaan - Orientasi Tim - Pengembangan Kemampuan	1,2,3,4,6, 7,8,9,10	9
2	<i>Consistency</i> (konsistensi)	- Nilai Inti - Persetujuan - Koordinasi Dan Integrasi	11,12,13, 14,15,16, 17,18	8
3	<i>Adaptability</i> (adaptasi)	- Menciptakan Perubahan - Fokus Pelanggan - Pembelajaran Organisasi	19,20,21, 22,23,24, 25,26,27, 28,29	11

4	<i>Mission</i> (misi)	- Arah Strategis	30,31,32,	7
		- Tujuan Dan Sasaran	33,34,35,	
		- Visi	36	
				36

3. Skala Pemberian Insentif

Skala pemberian insentif menggunakan skala yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya oleh Rumonda, (2007) dengan hasil uji reliabilitas terhadap skala pemberian insentif sebesar 0.788 dan uji validitas alat ukur didapatkan koefisien korelasi aitem berkisar antara 0.714 sampai dengan 0.797 yang berarti bahwa aitem-aitem yang digunakan cukup valid untuk digunakan. Skala pemberian insentif berisikan aitem-aitem pernyataan yang dibuat berdasarkan indikator untuk mengukur efektivitas pemberian insentif yang dilakukan perusahaan dengan melihat bentuk insentif yang diberikan seperti, besarnya insentif, sistem pembayaran insentif, proses pembayaran, ketepatan waktu pembayaran dan jenis insentif yang diberikan.

Table 3.2 *blueprint* Skala Pemberian Insentif

No.	Indikator	SubIndikator	Nomor Aitem	Total
1	Besaran insentif	Sesuai hasil kerja	1,10	2
2	sistem pembayaran insentif	Sesuai tugas kerja	3,5	2
3	Proses pembayaran	Kebijakan perusahaan	6,7,8	3
4	Ketepatan waktu	Tepat waktu	9	1
5	Jenis insentif yang diberikan	Finansial atau bukan finansial	2,4	2
				10

3.7.3 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Setelah peneliti melakukan serangkaian tahapan dalam penyusunan alat ukur, maka peneliti mengambil data penelitian dengan menyebarkan skala budaya

organisasi, pemberian insentif dan kepuasan kerja kepada responden penelitian yaitu karyawan *Astra Credit Companies* Medan.

3.7.4 Tahap Pengolahan Data

Setelah diperoleh hasil skor skala budaya organisasi, pemberian insentif dan kepuasan kerja, maka dilakukan pengolahan data. Pengolahan ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS 22*.

3.7 METODE ANALISA DATA

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

3.7.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah data yang dianalisis sudah terdistribusi sesuai dengan prinsip-prinsip distribusi normal agar dapat digeneralisasikan terhadap populasi. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan untuk membuktikan bahwa data semua variabel yang berupa skor-skor yang diperoleh dari hasil penelitian tersebar sesuai dengan kaidah normal. Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program komputasi.

Kolmogorov-Smirnov adalah suatu uji yang memperhatikan tingkat kesesuaian antara distribusi serangkaian harga sampel (skor yang diobservasi) dengan suatu distribusi teoritis tertentu. Kaidah normal yang digunakan adalah jika $p \geq 0,05$ maka sebarannya dinyatakan normal dan sebaliknya jika $p < 0,05$ maka sebarannya dinyatakan tidak normal.

3.7.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan dengan melihat penyebaran titik-titik yang terdapat pada *Scatterplot*.

3.7.1.3 Uji Multikolinieritas

Uji ini melihat dan membuktikan ada tidaknya hubungan linier antar variabel independent dengan variabel dependen, dengan cara melihat nilai *tolerance* dengan nilai yang sangat kecil atau mendekati nilai 0.01 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan indikasi antar variabel bernilai dari 10.

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Setelah persyaratan analisis telah terpenuhi maka selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Hal ini dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel Budaya organisasi (X1) dan Pemberian Insentif (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Pengujian dilakukan dengan maksud untuk melihat hubungan antara masing-masing prediktor dengan kriteria dan kontribusi efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung yaitu “Pengaruh Budaya organisasi dan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja. Dengan menguji Analisis Regresi Linier Berganda, Uji t (parsial), Uji F (simultan), Uji Koefisien Determinasi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan secara keseluruhan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan pemberian insentif secara serempak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies* Medan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis f_{hitung} sebesar 37.577 lebih besar dari sig, 0.05 dan $R\ Square$ sebesar 0.466 yang artinya besaran pengaruh kedua variabel adalah sebesar 46.60 % sedangkan sisanya 53.40% dipengaruhi oleh faktor lain seperti komitmen organisasi dan OCB. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua variabel bebas budaya organisasi dan pemberian insentif memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Astra Credit Companies* Medan, artinya semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan pada hasil analisis data yang dilakukan dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.253 dengan sig. 0.05. Maka, dengan demikian budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pemberian insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karyawan *Astra Credit Companies* Medan. Semakin tinggi pemberian insentif dilakukan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, jika semakin rendah pemberian insentif dilakukan maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan pada hasil analisis data yang dilakukan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.137 dengan sig. 0.05. Maka, dengan demikian pemberian insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.2 SARAN

Berdasarkan pada kesimpulan tersebut, maka peneliti memberikan saran, sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan pemberian insentif memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan, Sehingga diharapkan perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan kedua dimensi tersebut dan dimensi kepuasan kerja lainnya guna meningkatkan prestasi karyawan lebih baik.

2. Bagi Karyawan

Dari hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa karyawan merasa cukup puas dengan budaya organisasi dan sistem insentif yang dilakukan bagi karyawan. Sehingga peneliti mengharapkan dengan keadaan yang sudah baik adanya, karyawan mampu bertahan dan semakin meningkatkan kualitas dan hasil

pekerjaan yang maksimal agar perusahaan dan karyawan sama-sama mendapatkan kepuasan pada pekerjaan masing-masing.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti yang hendak melakukan penelitian sejenis dapat melakukan observasi lebih jauh dengan wawancara terkait permasalahan yang diteliti dan diharapkan juga dapat menambah variabel-variabel lain yang terkait dengan kepuasan kerja seperti pengawasan, promosi kerja atau *teamwork*. Sehingga dimensi-dimensi lain dari kepuasan kerja dapat terukur.



DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, Mats & Stefan. (2016). *Changing Organizational Culture: cultural change work in progress: second edition*. London and New York: Routledge.
- Azwar, S. (2010). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar Offset.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine., Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York. McGraw-Hill Education.
- Gibson, Ivancevich & Donnely. (1997). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur & Proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Glinow, Von & McShane. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World: 5th ed*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- Gomes, F. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Jewell, L.N. & Siegall, M. (1998). *Psikologi industri organisasi modern. Psikologi terapan untuk memecahkan masalah di tempat kerja, perusahaan, industri dan organisasi* (2nd ed). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Kadarisman, M. (2016). *Manajemen Kompensasi: Edisi ke-1*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior. 10th ed*. New York: Mc. Graw Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th ed*. New York: Mc. Graw Hill.
- Mangkunegara, Anwar P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda karya
- Mangkusasono, H., 2007. *Culture: Values in Action*, di dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor: Moeljono, D., Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Manullang, M. (2001). *Dasar-dasar Manajemen: Cetakan keenam belas*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta

- Riadi, Muchlisin. (2019). *Kajian Pustaka: Budaya Kerja*. Diakses melalui kajianpustaka.com pada 11 februari 2021.
- Rivai, Veithzal & Jauviani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2013). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Culture: 15th Edition*. New York: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership: 3rd Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, Hari. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Sutrisno, Hadi. (2004). *Metodologi Research: Untuk Penulisan Paper, Skripsi, Thesis dan Disertasi; Jilid 1*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Tika, H Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. (2001). *Principels of Management and Incentive: Seventh edition*. Ricard D, Irwin, Inc, Homewood, Illinois.

• **Sumber lain**

- Belias, D & Athanasios, K. (2014). *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*. *Journal International Review of Management and Marketing*. 4(2):132-149.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126
- Denison & Mishra. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness*. Institute for Operations Research and the Management Sciences, Vol.

6, No. 2, March-April 1995 204-223. Diakses melalui www.academia.edu _Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness

Denison & Neale. (1997). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Denison Consulting, LLC.

Denison. (2011). *Introduction to the Denison Model*. Diakses melalui denisonconsulting.com _Denison Model Overview.

E.E. Oni-Ojo., dkk. (2015). *Incentives and Job Satisfaction: Its Implications for Competitive Positioning and Organizational Survival in Nigerian Manufacturing Industries*. *American Journal of Management*. 15(2): 74-87.

Ginting, Artiwinata. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Karyawan*. Tesis Psikologi Universitas Sumatera Utara.

Habib, S., dkk. (2014). *The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*. *Journal Advances in Economics and Business* 2(6): 215-222.

Loebis, Rumonda. (2007). *Pengaruh Pemberian Insetif dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Balai Yasa Pulo Brayon PT. Kereta Api Medan*. Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Meher, Meta. (2017). *Analisis Hubungan antara Profesionalisme, Motivasi, Kompetensi dan Pemberian Insetif terhadap Kinerja Karyawan PT Pranata Perkasa dalam Upaya Pengembangan Perumahan Meher Palace*. Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara

Meithiana, Indrasari. (2017). *The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on the Job Satisfaction and its Impact on the Performance of Teaching in State Community Academy Bojonegoro*. Vol 7 No 2. Di akses melalui ejournal.unitomo.ac.id

Oktaviani, Lita. and Anissa L. Kadiyono. (2019). *Budaya Organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional*. *Jurnal RAP UNP Universitas Padjajaran*, Vol. 10 No.1, Mei 2019 hal. 46-61.

O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). *People and Organization Culture: A Profile compaprison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal*. 34 (3). 487-516.

- Rahmawati, Sari Bekti. (2013). *Hubungan antara Persepsi Terhadap Insetif dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Naskah publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sari, P.I.M., & Nenny, A. (2019). *The Relationship between Giving Incentives and Workplace stress on Job Satisfaction of Go-Ride Drivers Partners*. *Fundamental Management Journal*. 4(1): 41-61.
- Serrano, Luiz Diaz., Jose A. Cabral Vieira. (2005). *Low-pay higher pay and Job Satisfaction within the European Union empirical evidence from fourteen countries*. *Journal Economic and Management*. Vol. 50 (761-764).
- Sintauli, Theresia A. (2016). *Pengaruh Iklim Organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja*. Tesis Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara.
- Tarigan, Joi Yakim. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Reycom Document Solusi Medan*. Tesis Magister Psikologi Universitas Medan Area.
- Yadnyawati, Ni Wayan. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement: Studi Kasus Pada PT Bursa Efek Indonesia*. Tesis Universitas Indonesia.
- Yusuf & Asyhari. (2017). *Pengaruh Pemberian Insetif Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Pabrik Roti Lala di Desa Bajo Iondah Kecamatan Soropia Kabupaten Konawe*. *Jurnal Mega Aktiva*. 6(1): 48-53.



LAMPIRAN 1 Instrumen Penelitian

RAHASIA

SKALA PSIKOLOGI



Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan magister di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, maka saya Flora Liharni Purba selaku peneliti meminta kesediaan saudara/i untuk mengisi skala penelitian ini. Peneliti membutuhkan sejumlah data yang hanya dapat diperoleh dengan adanya kerjasama dari saudara/i sekalian.

Petunjuk pengisiannya akan dijelaskan pada petunjuk cara menjawab di lembar selanjutnya. Peneliti mengharapkan agar saudara/i semua memperhatikan petunjuk pengisian dengan baik. Apabila telah selesai dikerjakan, mohon periksa kembali jawaban agar tidak ada pertanyaan yang terlewat.

Pengisian skala **tidak ada jawaban yang benar atau salah**. Setiap partisipan akan memiliki jawaban yang berbeda. Oleh karena itu, pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri saudara/i semua dengan sejujur-jujurnya dan tanpa mendiskusikannya dengan orang lain. peneliti juga membutuhkan sejumlah data dari saudara/i yang akan **dijaga kerahasiaannya** dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Kesediaan saudara/i untuk mengisi skala ini merupakan bantuan yang amat besar artinya bagi keberhasilan penelitian ini. Untuk itu, perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk bantuan dan kerjasamanya.

Hormat saya,

FLORA LIHARNI PURBA

IDENTITAS DIRI**Nama/inisial*****Usia*****Divisi/Posisi*****Lama bekerja*****Kisaran Gaji******wajib****PETUNJUK PENGISIAN**

Berikut ini terdapat sejumlah pertanyaan. Saudara/i diminta untuk memilih salah satu dari pilihan yang tersedia dengan member tanda (X) pada salah satu pilihan. Tidak ada jawaban yang benar atas salah. Pilihlah yang paling sesuai untuk menggambarkan keadaan diri saudara/i. Pilihan yang tersedia yaitu:

SS jika pernyataan **SANGAT SESUAI** dengan diri andaS jika pernyataan **SESUAI** dengan diri andaTS jika pernyataan **TIDAK SESUAI** dengan diri andaSTS jika pernyataan **SANGAT TIDAK SESUAI** dengan diri anda

Contoh pengisian:

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya bekerja dengan baik	X			

Jika anda ingin mengganti jawaban, berikan tanda garis (-) pada jawaban yang salah dan berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya bekerja dengan baik	X			

Skala Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Keputusan dalam perusahaan dibuat dalam tahap dimana informasi yang benar telah tersedia				
2	Informasi disampaikan kepada setiap karyawan, sehingga mereka mendapat informasi yang tepat pada saat diperlukan				
3	Karyawan merasa yakin bahwa dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi				
4	Rencana yang sedang berjalan melibatkan setiap karyawan				
5	Kerjasama tim antar divisi didorong secara aktif				
6	Kerja tim digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan bukan semata-mata menunjukkan kehebatan				
7	Pekerjaan diatur sehingga karyawan mampu melihat hubungan antara pekerjaan mereka dengan tujuan dari organisasi				
8	Keterampilan karyawan ditingkatkan secara terus-menerus				
9	Perusahaan memfasilitasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan				
10	Kemampuan adalah sumber penting yang memunculkan semangat kompetitif				
11	Atasan bertindak sesuai dengan perkataannya				

12	Ada aturan yang jelas dan konsisten yang mengatur cara perusahaan melakukan bisnis				
13	Ada kode etik yang mengarahkan karyawan untuk melakukan perilaku yang benar atau salah				
14	Ketika muncul perbedaan pendapat, karyawan akan bekerjasama menemukan solusinya				
15	Terdapat kesepakatan yang jelas mengenai cara yang benar dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan				
16	Pendekatan yang dilakukan dalam menjalankan bisnis sangat konsisten dan dapat diprediksi				
17	Karyawan dari berbagai divisi berbeda bisa bertukar pikiran				
18	Ada persamaan tujuan antara berbagai level dalam perusahaan				
19	Perusahaan memberi respon yang baik terhadap perubahan yang ada				
20	Perusahaan secara terus-menerus mencari cara-cara baru yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan				
21	Divisi-divisi dalam perusahaan bekerjasama dalam menciptakan perubahan				
22	Masukan-masukan dari <i>costumer</i> memberikan dampak pada organisasi dan menyebabkan perubahan				
23	Setiap karyawan memiliki pandangan dan pemahaman atas keinginan dan kebutuhan <i>costumer</i>				
24	Perusahaan mengutamakan kepentingan <i>costumer</i>				
25	Perusahaan melihat kegagalan sebagai kesempatan belajar dan melakukan perbaikan				
27	Perusahaan menekankan dengan jelas tujuan yang akan dicapai				
28	Perusahaan memastikan setiap divisi mengetahui tugas/pekerjaan dari divisi lain				
29	Perusahaan memiliki tujuan jangka panjang				
30	Terdapat misi yang jelas di perusahaan yang memberikan makna dan arah dalam melakukan pekerjaan				
31	Perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk masa depan perusahaan				
32	Terdapat kesepakatan tentang tujuan perusahaan				
33	Atasan membuat tujuan yang ambisius namun realistis untuk dicapai				
34	Karyawan mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang				
35	Karyawan memiliki visi-misi yang sama akan organisasi dimasa yang akan datang				
36	Atasan memiliki sudut pandang jangka panjang				

Skala Pemberian Insetif

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Insetif yang diberikan perusahaan merupakan faktor pendorong saya melakukan pekerjaan dengan baik				
2	Insetif dalam bentuk uang akan lebih baik dibandingkan insetif yang bukan berupa uang				
3	Sistem pemberian insetif yang dilakukan perusahaan sudah baik				
4	Besaran insetif dan fasilitas yang diberikan perusahaan sudah membuat saya betah bekerja				
5	Insetif yang diberikan sudah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaan saya				
6	Perusahaan memperhatikan insetif karyawan				

7	Perusahaan selalu mengadakan perbaikan-perbaikan yang lebih baik mengenai kebijakan pemberian insentif				
8	Proses pemberian insentif yang dilakukan perusahaan cukup baik				
9	Insentif diberikan selalu tepat waktu				
10	Saya akan bekerja lebih giat demi insentif yang lebih besar				

Skala Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya puas dengan besar gaji yang saya terima sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan saya				
2	Saya merasa upah yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan saya				
3	Saya merasa senang dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
4	Saya yakin mampu mencapai target pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya				
5	Upah yang saya terima tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya				
6	saya merasa upah yang saya terima tidak sesuai dengan beban pekerjaan				
7	Saya tidak menikmati dan bosan dengan pekerjaan saya				
8	Perusahaan memberikan kesempatan untuk menerima kenaikan jabatan				
9	Perusahaan memberikan promosi jabatan yang adil bagi karyawan				
10	perusahaan selalu menerapkan kebersihan adalah yang paling penting				
11	Perusahaan tempat saya bekerja membuat saya betah tinggal lama di kantor				
12	Perusahaan jarang memberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi				
13	Perusahaan tidak adil dalam memberikan promosi jabatan				
14	Perusahaan tidak terlalu peduli dengan kebersihan perusahaan				
15	Saya tidak betah berada di kantor untuk waktu yang lama				
16	Atasan sering mengapresiasi pekerjaan yang saya lakukan				
17	Rekan kerja saya memiliki sikap mendukung dan bersahabat dilingkungan pekerjaan				
18	Rekan kerja mau membantu ketika saya menghadapi masalah				
19	Atasan tidak pernah mengapresiasi pekerjaan yang saya lakukan				
20	Atasan bersikap tidak acuh pada saya				
21	Rekan kerja bersikap acuh dengan masalah yang saya hadapi dalam bekerja				

LAMPIRAN 2 Uji Validitas & Reliabilitas Budaya Organisasi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 1	123,53	454,890	,642	,950
item 2	123,47	462,977	,554	,951
item 3	123,14	472,617	,399	,952
item 4	123,36	453,798	,688	,950
item 5	123,90	452,004	,614	,950
item 6	124,64	448,842	,641	,950
item 7	123,97	449,767	,600	,950
item 8	123,16	473,555	,329	,952
item 9	123,90	452,004	,614	,950
item 10	124,61	448,994	,642	,950
item 11	123,90	452,004	,614	,950
item 12	124,64	448,842	,641	,950
item 13	123,36	453,798	,688	,950
item 14	123,16	473,555	,329	,952
item 15	124,63	447,918	,655	,950
item 16	124,66	449,214	,639	,950
item 17	123,36	453,798	,688	,950
item 18	123,76	445,578	,721	,949
item 19	124,20	449,438	,532	,951
item 20	124,21	458,374	,387	,952
item 21	123,61	445,226	,738	,949
item 22	123,44	460,337	,474	,951
item 23	123,87	448,606	,608	,950
item 24	124,01	458,333	,411	,952
item 25	123,99	450,217	,599	,950
item 26	123,77	445,483	,733	,949
item 27	123,47	461,209	,461	,951
item 28	123,97	446,318	,713	,949
item 29	123,61	445,226	,738	,949
item 30	123,44	452,685	,723	,949
item 31	123,73	455,998	,533	,950
item 32	123,99	450,217	,599	,950
item 33	124,20	449,438	,532	,951
item 34	124,00	448,029	,666	,949
item 35	123,87	448,606	,608	,950
item 36	123,46	461,585	,446	,951

Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	36

Pemberian Insetif Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 1	31.54	9.804	.657	.715
item 2	31.18	10.151	.527	.723
item 3	31.18	10.151	.436	.736
item 4	31.26	11.176	.410	.752
item 5	41.54	9.804	.657	.715
item 6	31.28	10.900	.514	.755
item 7	31.80	10.571	.453	.744
item 8	31.26	12.237	.414	.796
item 9	31.54	9.804	.657	.715
item 10	31.26	11.176	.510	.752

Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.761	10

Kepuasan Kerja

Correlations		r hitung
Item 1	Pearson Correlation	,513
	Sig. (2-tailed)	,004
Item 2	Pearson Correlation	,462
	Sig. (2-tailed)	,010
Item 3	Pearson Correlation	,579
	Sig. (2-tailed)	,001
Item 4	Pearson Correlation	,563
	Sig. (2-tailed)	,001
Item 5	Pearson Correlation	,503
	Sig. (2-tailed)	,005
Item 6	Pearson Correlation	,493
	Sig. (2-tailed)	,006
Item 7	Pearson Correlation	,541
	Sig. (2-tailed)	,002
Item 8	Pearson Correlation	,338
	Sig. (2-tailed)	,068
Item 9	Pearson Correlation	,478
	Sig. (2-tailed)	,008
Item 10	Pearson Correlation	,578
	Sig. (2-tailed)	,001
Item 11	Pearson Correlation	,711
	Sig. (2-tailed)	,000
Item 12	Pearson Correlation	,430
	Sig. (2-tailed)	,018
Item 13	Pearson Correlation	,529
	Sig. (2-tailed)	,003
Item 14	Pearson Correlation	,625
	Sig. (2-tailed)	,000

Item 15	Pearson Correlation	,469
	Sig. (2-tailed)	,009
Item 16	Pearson Correlation	,542
	Sig. (2-tailed)	,002
Item 17	Pearson Correlation	,627
	Sig. (2-tailed)	,000
Item 18	Pearson Correlation	,625
	Sig. (2-tailed)	,000
Item 19	Pearson Correlation	,469
	Sig. (2-tailed)	,009
Item 20	Pearson Correlation	,542
	Sig. (2-tailed)	,002
Item 21	Pearson Correlation	,701
	Sig. (2-tailed)	,000

Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	21

LAMPIRAN 3 Deskripsi & Kategorisasi Budaya Organisasi

Statistics

Budaya Organisasi

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2.8539
Std. Deviation		.35517
Range		1.00
Minimum		2.00
Maximum		3.00

Budaya Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	13	14.6	14.6	14.6
tinggi	76	85.4	85.4	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	89	74	144	120.54	16.111
Valid N (listwise)	89				

Pemberian Insetif
Statistics

Pemberian Insetif

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3.0000
Std. Deviation		.00000
Range		.00
Minimum		3.00
Maximum		3.00

Pemberian Insetif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tinggi	89	100.0	100.0	100.0

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pemberian Insetif	89	31	40	35.42	2.562
Valid N (listwise)	89				

Kepuasan Kerja
Statistics

Kepuasan Kerja

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2.5955
Std. Deviation		.49357
Range		1.00
Minimum		2.00
Maximum		3.00

Kepuasan Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	36	40.4	40.4	40.4
tinggi	53	59.6	59.6	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja	89	50	82	64.82	6.967
Valid N (listwise)	89				

LAMPIRAN 4 Uji Asumsi & Hasil Penelitian

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.08929775
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.084
	Negative	-.051
Test Statistic		.084
Asymp. Sig. (2-tailed)		.164 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Koefisien Detreminasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.683 ^a	.466	.454	5.148	2.025

- a. Predictors: (Constant), PI, BO
 b. Dependent Variabel: KK

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1991.840	2	995.920	37.577	.000 ^b
	Residual	2279.284	86	26.503		
	Total	4271.124	88			

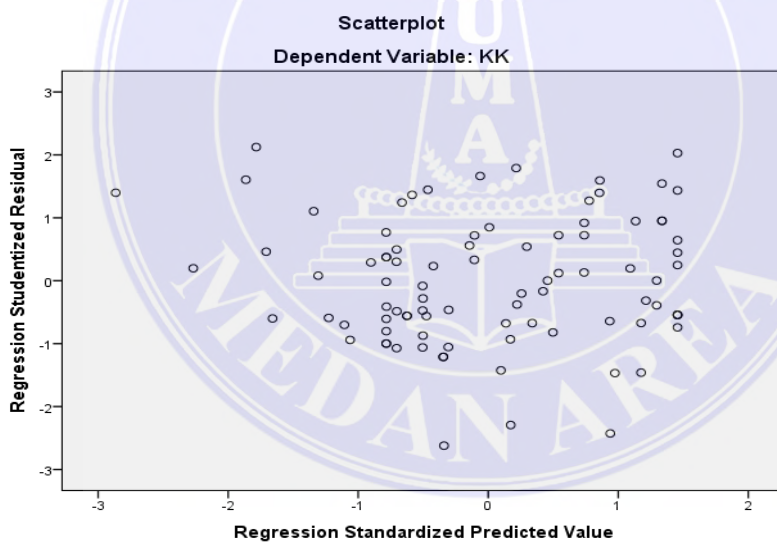
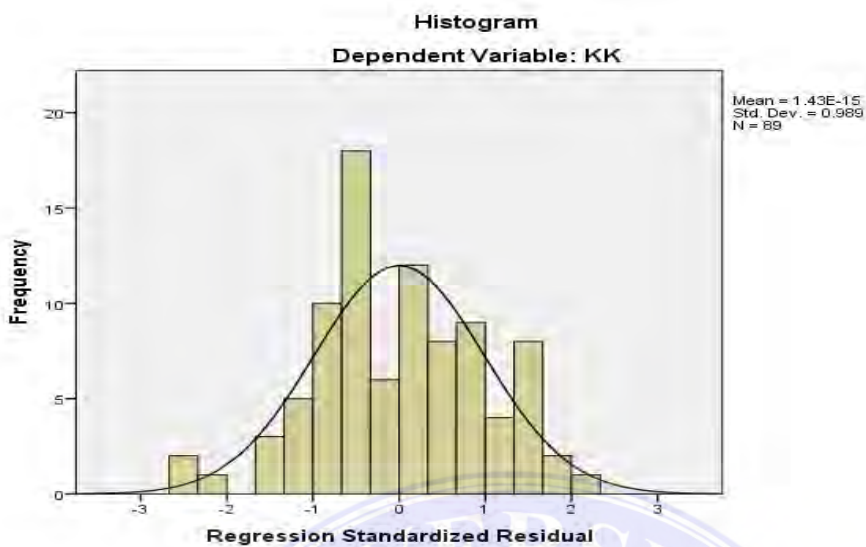
- a. Dependent Variabel: KK
 b. Predictors: (Constant), PI, BO

Uji t, Uji Regresi & Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	29.123	4.206		6.923	.000		
BO	.189	.058	.433	3.253	.002	.351	2.852
PI	.385	.180	.284	2.137	.035	.351	2.852

- a. Dependent Variabel: KK



Kepuasan Kerja

4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	2	
3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	4	2
3	3	3	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	
4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	3	
4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	1	1	4	4	4	4	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	4	4	4	4	3	4	3	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	1	4	4	3	4	3	3	3	
4	3	4	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	4	1	4	1	3	3	3	
3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	
3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	
3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	
3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	
4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	1	1
3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	2	4	2	2	4	4	2	3	4	3	2	4	4	2	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
2	2	3	3	3	1	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1
3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	3	4	4	1	4	2	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3
2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2
4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3

Pemberian Insetif

1	3	4	3	4	4	3	3	2	2	29
1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	37
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	35
1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	25
3	4	1	2	4	3	1	1	1	3	23
3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	27
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	33
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	31
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
1	4	1	2	1	1	1	1	4	4	20
3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	32
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	37
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	23
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	25
4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	32
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	29
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	37
4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	34
3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	28
3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	35
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30