

PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT NYONYA MENEER SEMARANG

Dwi Agung Nugroho Arianto

STIENU Jepara, Jl. Taman Siswa (Pekeng) Tahunan Jepara 59427
e-mail: goeng_nugroho@yahoo.co.id

Abstract

Role of human resource at globalization era and century 21, representing key efficacy of organization. This research aim to know influence of motivation, job satisfaction and organizational culture to employees performance at PT Nyonya Meneer Semarang. Pursuant to fact exist in field, employees performance in PT Lady of Meneer show degradation, seen from the increasing of employees absence. Research population entire employees of production amount of 1131 people, while taken sampel counted 100 people with technique of purposive sampling. Data type used is primary data and of secondary collected with documentation and questioner. Analysis technique used structural equation modeling with AMOS. Result of this research express that influence of motivation, organization culture, and job satisfaction can improve employees performance. Seen result of weight regression had by third independent variable that employees performance more influenced by job satisfaction than organizational culture and motivation.

Keywords: Motivation, Organization Cultural, Job Satisfaction, Employee Performance

Abstrak

Peranan sumber daya manusia pada era globalisasi dan memasuki abad 21, merupakan kunci keberhasilan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nyonya Meneer Semarang. Berdasarkan fakta yang ada di lapangan, kinerja karyawan di PT Nyonya Meneer mengalami penurunan, dilihat dari meningkatnya absensi karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan bagian produksi sejumlah 1131 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 100 orang dengan teknik purposive sampling. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang dikumpulkan dengan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah structural equation modeling dengan program AMOS. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan melihat hasil pada *regression weight* yang

dimiliki oleh ketiga variabel independen bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja Daripada motivasi dan budaya organisasi.

Kata kunci: Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Globalisasi dunia ditandai dengan terbukanya persaingan yang bebas disegala bidang merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Perusahaan-perusahaan menghadapi tantangan yang dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan pesaingnya. Menghadapi persaingan baik tingkat nasional maupun internasional maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan-perubahan ke arah perbaikan. Perusahaan harus berusaha memenuhi tuntutan pelanggan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus serta mengefektifkan sarana yang ada agar mencapai efisiensi yang tinggi dan mampu bersaing.

Seorang karyawan tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan dan juga harapan bagi dirinya sendiri. Situasi ini sering dialami oleh para karyawan bahkan berkaitan erat dengan kualitas hasil kerja mereka, motivasi kerja mereka terkait erat dengan persoalan-persoalan manusiawi yang ada pada setiap individu.

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak termotivasi kerja dengan baik. Absensi di PT Nyonya Meneer Semarang didefinisikan seringkali karyawan tidak datang tanpa ijin, karyawan yang sering melakukan absen pada akhirnya menjadikan tingkat absensi karyawan pada perusahaan ini tinggi. Tingkat absensi karyawan dapat dilihat dalam tabel 1 dan tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1
Daftar Presensi Karyawan PT Nyonya Meneer Semarang, Tahun 2002

Periode	Sakit	Cuti	Cuti Hamil	Mangkir
Triwulan I	35	35	3	6
Triwulan II	45	45	-	8
Triwulan III	50	53	4	10
Triwulan IV	60	60	2	15
Total	190	193	9	39

Sumber: PT Nyonya Meneer Semarang

Tabel 2
Daftar Presensi Karyawan PT Nyonya Meneer Semarang, 2003

Periode	Sakit	Cuti	Cuti Hamil	Mangkir
Triwulan I	45	36	5	10
Triwulan II	50	45	5	-
Triwulan III	62	58	4	15
Triwulan IV	75	65	6	18
Total	232	204	20	43

Sumber: PT Nyonya Meneer Semarang

Tingkat absensi dari tahun 2002 sampai 2003 mengalami kenaikan, dari Tabel 1 dan 2 dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan khususnya yang mangkir mengalami peningkatan yang semula 39 orang pada tahun 2002, pada tahun 2003 meningkat menjadi 43 orang. Pada tabel 1 dan tabel 2 dapat diketahui bahwa jumlah absensi karyawan sangat tinggi, setiap tahun mengalami kenaikan. Dengan kenaikan tingkat absensi yang cukup tinggi tersebut menimbulkan masalah dalam perusahaan karena perusahaan tidak dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

Budaya perusahaan yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar. Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya perusahaan untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan, karena itu pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Ketidakefektifan suatu organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor internal yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja adalah aspek sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Pengetahuan para manajer mengenai sikap dan perilaku bawahannya tersebut bermanfaat untuk desain pengendalian yang tidak menimbulkan *dysfunctional behavior* (Hopwood, 1980 dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001: 367).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu (Locke, 1976). Sedangkan menurut Williams dan Hazer (1986) kepuasan kerja adalah orientasi afektif dan pekerja secara individual terhadap pekerjaan dan karakteristiknya (dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001: 367). Pencapaian target perusahaan tentu saja tidak terlepas dari kinerja

karyawan itu sendiri sedangkan kinerja itu sendiri adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu dari evaluasi orang-orang tertentu (Flippo, 1994: 85).

Permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja PT Nyonya Meneer Semarang?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT Nyonya Meneer Semarang?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang?

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, maka penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja PT Nyonya Meneer Semarang.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT Nyonya Meneer Semarang.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang.

Tinjauan Pustaka

Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Michael Armstrong, 1994). Menurut pendapat Bernard Barelsin dan Gary A Stainer (1995: 68) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan.

Teori yang dikemukakan Federick Herzberg bahwa ada dua faktor yaitu faktor yang membuat orang puas dan tidak puas (*dissatisfiers-satisfiers*). Didalam penelitian motivasi ada serangkaian ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job content*) yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan bila kondisi itu tidak ada. Jika kondisi tersebut ada maka karyawan akan puas. Faktor motivasi tersebut antara lain:

pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Suryanto dan Sugiyanto (2000) menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Babakus et.al (1996) menguji peranan variabel-variabel organisasional terhadap kepuasan kerja dikalangan *salesperson* membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Van Scotter dan Motowidlo (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh fasilitas antar karyawan dan dedikasi kerja terhadap kinerja. Dalam penelitian itu disebutkan bahwa pegawai yang termotivasi adalah pegawai yang memiliki dedikasi kerja, yang diperhatikan dalam dimensi-dimensi bekerja keras, berinisiatif, dan ketaatan pada ketentuan organisasi. Dalam penelitian itu nampak bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Yuan Ting (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka ragam dalam kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja khususnya mengenai kekuatan bekerjasama karyawan kantor di negara federal. Penelitian yang dilakukan Rafli (2003) meneliti tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Budaya Organisasi

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut, sedangkan Harrey dan Bown (1996) merumuskan sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma dan perilaku.

Institut For Research on Inter Cultural Cooperation (IRIC) memberikan enam dimensi budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi (Hofstede dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark yang meliputi:

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil.
2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan.
3. Budaya profesional lawan parokial.
4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup.
5. Budaya kontrol ketat lawan longgar.
6. Budaya pragmatis lawan normatif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Domiri (2001), menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian tentang analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Kuswanto (2002) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja dilakukan oleh Budi Wibowo (2000) dengan judul Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa variabel: siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan, orientasi hasil menunjukkan secara signifikan terdapat pengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tertinggi karyawan sedangkan variabel: komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan menunjukkan hasil tidak terdapat pengaruh terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan. Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Smith et.al dalam Luthans, 1993: 26). Church (1995: 89) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja.

Menurut Mc Nesse Smith (1996: 163) dan Kirkman dan Shapiro (2001: 558) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan.

Menurut Frone, Russel dan Cooper (1994) kepuasan kerja dapat dilihat melalui tiga dimensi penting, yaitu: (1) kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; (2) kepuasan pekerjaan seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau yang diharapkan; (3) kepuasan pekerjaan mempresentasikan

beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan. Dari dimensi-dimensi yang dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini dimensi yang digunakan adalah menggunakan dimensi Russel.

Penelitian yang dilakukan Agustian (2001) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan dilakukan oleh Limiadi (1996), dari hasil penelitian didapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Parminto (1991), yang meneliti faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kinerja

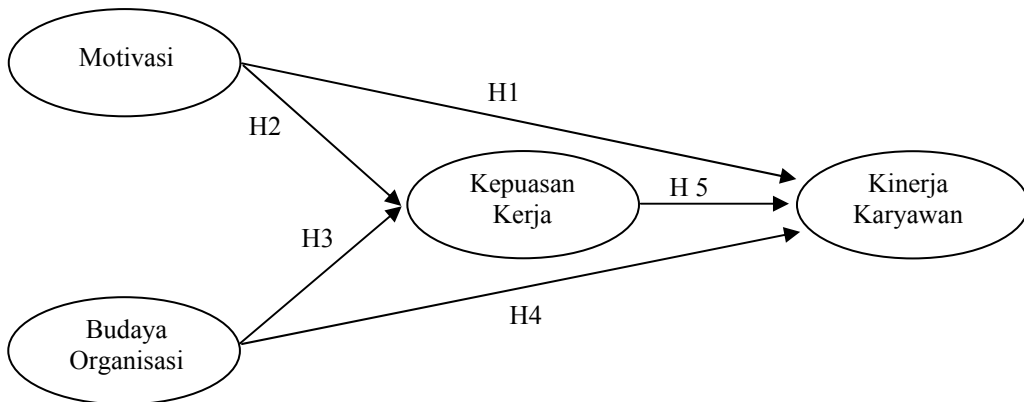
Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (1996: 113) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Simamora (1997: 56) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sedangkan As'ad (1995: 46) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu.

Menurut John Bernadin (1993: 75) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen kerja.

Kerangka Pikir Pemikiran

Kerangka pikir penelitian disajikan pada gambar 1.

Gambar 1
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber: Penelitian terdahulu dikembangkan untuk penelitian

Hipotesis

1. H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3. H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4. H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5. H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Metode Penelitian

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah 1131 orang. Dalam menentukan ukuran sampel disesuaikan dengan patokan sampel yang baik dengan teknik analisis SEM. Menurut Ferdinand (2000), ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Jumlah sampel sebanyak 5 kali jumlah indikator yang menjadi standar minimal. Indikator dalam penelitian ini adalah sebanyak 20 indikator, sehingga sampel yang diambil adalah 100 sampel karyawan bagian produksi PT Nyonya Meneer Semarang.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) yang dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi yang bekerja minimal selama tiga tahun.

Jenis, Sumber Data dan Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, diperoleh dari kuesioner yang dijawab langsung oleh karyawan

2. Data Sekunder, diperoleh dari perusahaan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan data personalia

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju (STS) dan nilai 10 = sangat setuju (SS).

Metode Analisis Data

Pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modelling*), dimana untuk menggunakan alat analisis ini diperlukan bantuan program AMOS (*analysis of Moment Structure*).

Menurut Ferdinand (2000), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000: 31-32). Oleh karena itu, justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model yang dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Variabel dan Indikator Pengukuran

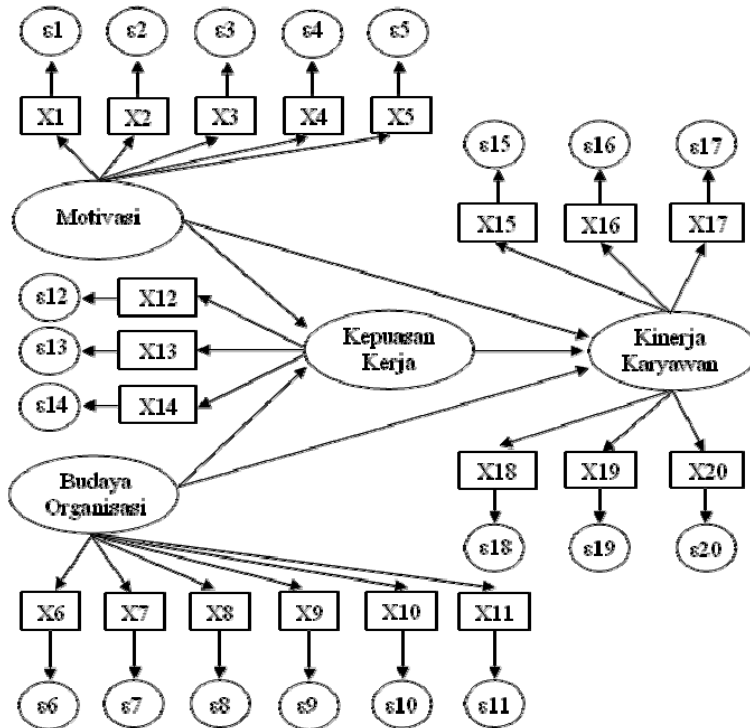
Dimensi	Indikator
Motivasi	X1, X2, X3, X4, X5
Budaya Organisasi	X6, X7, X8, X9, X10, X11
Kepuasan Kerja	X12, X13, X14
Kinerja Karyawan	X15, X16, X17, X18, X19, X20

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar

konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Gambar 2
Pembentukan Diagram Alur



Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Konstruk Eksogen, merupakan *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa *konstruk*. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2000: 41):

- a. Persamaan-Persamaan Struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja} &= \gamma_1 \text{ Motivasi} + \gamma_2 \text{ Budaya Organisasi} + z_1 \\ \text{Kinerja karyawan} &= \beta_1 \text{ Motivasi} + \beta_2 \text{ Budaya Organisasi} + \beta_2 \\ &\quad \text{Kepuasan Kerja} + z_2 \end{aligned}$$

- b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*). Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model
- Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000: 42). Pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimastion* (ML).
5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi
- Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik.
6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kriteria *goodness of fit*.

Goodness of Fit Index	Cut-of value
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model
- Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000: 62).

Hasil dan Pembahasan

Hasil pengujian *Goodness of Fit* (*Chi-Square*, *Probability*, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan (GFI dan AGFI) diterima secara marjinal. Kesimpulan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relatif baik.

Hasil pengujian *structural equation modelling* yang terdapat pada tabel 4 dibawah ini kemudian akan ditelaah lebih jauh untuk menerima atau tidak menerima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 4
Hasil Uji Statistik Pengujian Hipotesis

Endogen		Eksogen	C.R	P value
Kepuasan	<--	Motivasi	5,533	0
Kepuasan	<--	Budaya	3,117	0,002
Kinerja	<--	Kepuasan	2,016	0,044
Kinerja	<--	Budaya	2,682	0,007
Kinerja	<--	Motivasi	1,81	0,07

Sumber: Data primer yang diolah

H₁: Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan seperti yang tampak pada tabel 1 sebesar 1,81 dengan probabilitas (P) sebesar 0,07. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di bawah 2,00 dan nilai probabilitas yang juga tidak memenuhi syarat yaitu di atas 0,05. Hal ini menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja meskipun kecil dan signifikan pada tingkat alfa 0,10, yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan secara khusus bagi divisi produksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan perusahaan Nyonya Meneer mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya sangat kecil. Sebagian karyawan lainnya mungkin memiliki motivasi bekerja yang baik, namun sebagian karyawan lainnya termasuk para pemalas. Sebagian karyawan mungkin dapat tertarik dengan imbalan seperti uang, promosi jabatan dan jaminan kerja, namun sebagian lainnya tidak tertarik dengan hal itu. Hal ini berarti pemberian motivasi tidak mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun ada pengaruhnya sangat kecil dibandingkan dengan melalui variabel lain. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan secara khusus bagi divisi

produksi.

H₂: Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4 di atas menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 5,533 dan probabilitas sebesar 0. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai Probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi dari perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja karyawan. Sebagian karyawan mungkin dapat tertarik dengan imbalan seperti uang, promosi jabatan dan jaminan kerja, namun sebagian lainnya tidak tertarik dengan hal itu. Kepuasan dalam bekerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan rasa puas yang dimiliki karyawan dalam bekerja maka karyawan akan loyal terhadap perusahaan dan kinerja mereka akan meningkat.

H₃: Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,117 dan probabilitas sebesar 0,002. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja berdasarkan sosialisasinya. Kesuksesan sosialisasi budaya organisasi selanjutnya akan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan sementara kegagalannya berarti memberi dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan.

H₄: Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk hubungan antara variabel budaya perusahaan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2,682 dan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup pula seberapa cocoknya dia didalam organisasi itu. Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

H₅: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dengan nilai C.R = 2,016, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R \geq 2,00 pada tingkat signifikansi 0,05 dengan nilai P = 0,044 yang memenuhi syarat $<$ 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang sudah terpenuhi kebutuhannya dia akan mencari kepuasan dalam hidupnya. Karyawan yang sudah mendapatkan kepuasan dalam bekerja akan mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Simpulan

Pengujian hipotesis pertama (H₁) menunjukkan variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan ada bentuknya langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh positif ini terjadi karena motivasi secara langsung mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan Vroom, 1964; Porter dan Lawler, 1968; Lawler, 1971 (dalam Singh, 1997). Yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang signifikan dibanding karyawan yang tidak memiliki motivasi.

Pengujian hipotesis kedua (H₂) menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chockalingan Viswevaran, Satish P. Deshpande, Jacop Joseph (1998).

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H_3) ini menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fraser (1983) dan Robbins (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis keempat (H_4) menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan memperkuat pendapat para ahli Cherington, 1994; Harvey dan Bown, 1996; dan Robbins (1996). Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis kelima (H_5) menunjukkan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Maryani dan Bambang Supomo (2001).

Daftar Referensi

As'ad, Moh., 1995, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Babakus, Emin et.al., 1996, "Examining the Role of Organization Variables in the Salesperson Job Satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVI No 3 Summer.

Cherington, D, 1994, *Organizational Behavior*, 6th ed, Prentice Prentice Hall, Inc, Eaglewood, Cliffs, New Jersey.

Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.

Frone, Michael R; Russell, Marcia; and Cooper, M. Lynne, 1992, "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface", *Journal Of Applied Psychology*, vol. 77.

Kirkman, Bradley L and Shapiro, Debra L, 2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*, vol 44.

Luthans, Fred. 1995, *Organizational Behavior, Seventh Edition*, Mc Growth-hil Book co-Singapore.

- Maryani, Dwi, dan Bambang Supomo, 2001, "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual", *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, vol. 3, no 1.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, vol 41.
- Pandey, Anirudh, 1997, "Motivational Analysis of Organizational Behavior: An Experience With Rail Engine Driver", *Motivational Analysis of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 1.
- Parminto, Ardi, 1991, *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan XXI-XXII Jawa Timur*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Airlangga, tidak dipublikasikan.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi-Konsep Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2*, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Suryanto dan Sugiyanto, 2000, "Analisis Faktor-Faktor Pembentuk Persepsi Kualitas Layanan Untuk Menciptakan Kepuasan Nasabah", *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 6, Juli.