

---

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUM DAMRI SEMARANG**

**AHMAD SODIKIN**

Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro Semarang  
Jl. Nakula I No.5-11, Semarang  
[achmad\\_sadickin@yahoo.com](mailto:achmad_sadickin@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*The succes of a business organization is strongly influenced by the performace of it employees. Every organization or company will always strive to improve employee performance. Employee performance is needed to improve the productivity of its employees work. So with hopes of what the company's objektives will be achieved. Various methods will be taken to improve employee performance. Several factors increase employee performance. Such as motivation, satisfaction, leadership, and organization culture. The object of this study is the employees Perum Damri Semarang. This is because some employees indicated decreased, which can be seen from the decline in productivity as well as shown by the attitude of employees towards work motivation, satisfaction, leadership, and organization culture are declining. The purpose of this study was to analyze the influence of motivation, satisfaction, leadership, and organization on performance Perum Damri Semarang, either partially or simultaneously.*

*Population and sample of the study was Perum Damri Semarang employees, which numbered 119 employees. The sampling technique used is by using census. Is the primary data type. Methods of data collection using questionnaire and analysis technique used is multiple regresion.*

*The results of the analysis using SPSS version 16 shows that : (1) work motivayion and signifnificant positive ( the result of the t-test = 3,096 sig 0.003). : (2) job statisfaction is a positif and significant effect on the performance of employees ( the result of the t-test = 2,041 sig 0.044). : (3) leadership and significant positive effect on employee performance. ( the result of the t-test = 2,387 sig 0.019). : (4) organization culture and significant positive effect on*

*employee performance. ( the result of the t-test = 2,298 sig 0.024). motivation, satisfaction, leadership, and organization culture and significant positive effect on employee performance ( the test  $-F = 26,588$  sig 0.000) the effect amounted to 51.3%. (Adjusted R Square = 0,513).*

**Keywords.** *Employee performance, motivation, satisfaction, leadership, and organization culture.*

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini transportasi sangat dibutuhkan untuk terselenggaranya mobilitas manusia maupun barang. Sistem transportasi yang baik akan menunjang aktifitas ekonomi masyarakat yang akan mendukung pembangunan. Angkutan darat sebagai salah satu dari sistem transportasi yang ada mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan perekonomian dalam suatu wilayah. Suatu wilayah yang memiliki sistem transportasi darat yang baik, dimana wilayah tersebut terhubung dengan baik dengan daerah sekitarnya, akan cepat mengalami pertumbuhan ekonomi. Pembangunan kota Semarang akan mendukung pembangunan regional Jawa Tengah. Kota Semarang terletak antara dua kutub besar pembangunan yaitu Jakarta dan Surabaya. Dengan posisi tersebut, Semarang terus mengembangkan sistem transportasi daratnya. Peningkatan sarana dan prasarana angkutan darat terus dilakukan sehingga hubungan antarbagian dalam kota khususnya semakin lancar dan secara umum dengan kota-kota lain dalam skala regional maupun nasional.

Transportasi Angkutan Jalan Raya. Bila dibandingkan dengan sarana angkutan lain seperti kereta api, kapal laut maupun pesawat udara, angkutan bus sebagai salah satu jenis angkutan darat akan semakin dibutuhkan sebagai sistem transportasi massa yang dekat dengan masyarakat dari semua golongan ekonomi. Hal itu dikarenakan sarana angkutan dengan bus ini dapat menjangkau seluruh wilayah termasuk daerah-daerah yang terpencil di wilayah negara Indonesia. Fenomena tersebut dapat kita lihat dengan terus berkembangnya perusahaan-perusahaan angkutan bus, yang disebut Perusahaan Otobus (PO), baik itu yang melayani angkutan bus dalam kota (bus kota), angkutan Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP), angkutan Antar Kota Antar Propinsi (AKAP), maupun perusahaan bus yang khusus sewa untuk pariwisata dan lainnya. Antar Perusahaan Otobus (PO) tersebut tentu saja akan terus bersaing

dalam peningkatan fasilitasnya untuk merebut pasar. Perum Damri sebagai perusahaan angkutan bus milik pemerintah (BUMN) mengalami hal yang sama yaitu bersaing dengan perusahaan angkutan bus yang lain untuk dapat bertahan dan terus berkembang.

Untuk menghadapi persaingan, perusahaan diharapkan untuk melakukan serangkaian strategi untuk dapat terus meningkatkan kualitas perusahaan yang sesuai dengan keinginan. Di dalam suatu perusahaan, pengelolaan sumber daya dengan baik juga sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, karena dengan buruknya sumber daya yang ada dalam perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sumber daya yang baik akan mempercepat laju pertumbuhan perusahaan tersebut (Soesilo, 2010).

Di antara semua sumber daya yang terdapat diperusahaan, sumber daya manusia yang merupakan hal penting yang harus mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan. Hal ini bisa dimengerti karena sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam semua kegiatan baik berupa institusi ataupun organisasi. Apapun yang terjadi diperusahaan baik itu berupa material, mesin, dan metode semuanya di urus dan dikelola oleh manusia (Soesilo, 2010).

DAMRI adalah kepanjangan dari Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia yang dibentuk berdasarkan Makloemat Kementerian Perhoeboengan RI No.01/DAMRI/46 tanggal 25 November 1946 dengan tugas utamanya menyelenggarakan angkutan orang dan barang diatas jalan dengan menggunakan kendaraan bermotor.

Untuk memberikan keleluasaan terhadap Damri dalam usahanya sebagai perusahaan angkutan milik Negara, maka terhitung mulai tanggal 1 Januari 1960 sampai dengan 31 Mei 1963 menteri perhubungan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor T.112 / 1 / 21 tanggal 21 Mei 1960 memberikan status diberlakukan sebagai perusahaan Negara dalam Indische Bedrijven Wet ( IBW ) atas dasar swasembada. Dan pada tanggal 20 Januari dan 3 Februari 1977 diresmikannya pembukaan Angkutan Bus Kota PN. DAMRI kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tanggal 29 September 1982 mengenai status hukum menjadi Perum Damri kota Semarang.

Kantor Pusat Bus Damri yang berlokasi di Jalan Walisongo no 110 A lokasi yang berada dekat di Terminal Mangkang ini yang notabene tempat bersinggahnya armada bus antar kota

dengan lalu lintas keramaian orang sangat penuh sehingga lokasi kantor pusat Bus Damri sangat strategis. Jumlah armada bus Damri di Kota Semarang ada 65 Bus. Bus yang Siap Operasi (SO) yang artinya armada bus Damri yang digunakan beroperasi sehari-hari berjumlah 26 bus dan yang Siap Guna Operasi

Perum Damri terjadi penurunan jumlah armada setiap tahunnya, hal ini dikarenakan jumlah bus yang Siap Operasi (SO) beberapa diantaranya mengalami kerusakan yang parah sehingga diharuskan mengganti *spare part*, angkutan dalam Kota, antar Perusahaan Otobus (PO) tentu saja akan terus bersaing dalam peningkatan fasilitasnya untuk merebut pasar. Perum Damri sebagai perusahaan angkutan bus milik pemerintah (BUMN) mengalami hal yang sama yaitu bersaing dengan perusahaan angkutan bus yang lain untuk dapat bertahan dan terus berkembang.

Dilihat dari latar belakang masalah di atas, bisa diketahui pentingnya meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan, maka manajemen harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi. Dari uraian di atas, judul yang saya pilih adalah ***"Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Semarang"***

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Damri Semarang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **Pengertian dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian (Dessler,2004). Menurut Mondy (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Faustino (2003) Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola Sumber Daya Manusia.

#### **Kinerja Karyawan**

##### **Pengertian dan Teori Kinerja Karyawan**

Suntoro dalam Pabundu (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari definisi kinerja diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari (Pabundu, 2006):

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti, motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Terhadap

kinerja seseorang harus dilakukan suatu penilaian kinerja agar merasa dihargai. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut terhadap karyawan. Terdapat beberapa metode untuk menilai kinerja dalam Mathis dan Jackson (2006):

#### Metode Penilaian Kategori (Skala Penilaian Grafis, *Checklist*)

Skala penilaian grafis adalah Skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. *Checklist* adalah alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata yang diberi tanda oleh penilai.

#### Metode Komparatif (Penentuan Peringkat, Distribusi Paksa)

Dengan metode Penentuan Peringkat (*ranking*), kinerja semua karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai yang terendah. Distribusi Paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun. Tetapi, hal ini membutuhkan perbandingan di antara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai.

#### Metode Perilaku / Tujuan (Pendekatan Penilaian Perilaku, Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objective* — MBO))

Pendekatan penilaian perilaku adalah metode yang lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objective* — MBO) menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

#### Metode Naratif (Kejadian Penting, Esai, Tinjauan Lapangan)

Dalam metode Kejadian penting, manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian. Esai, atau metode penilaian “bentuk bebas”, mengharuskan seorang manajer untuk menuliskan esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian. Tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Pendekatan ini dapat memasukkan departemen SDM sebagai peninjau, atau suatu peninjau yang independen dari luar organisasi.

## **Motivasi**

### **Pengertian dan Teori Motivasi**

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan (Mathis dan Jackson, 2006). Wahyusumidjo dalam Riyadi (2011) menyatakan : “Motivasi merupakan daya pendorong sebagai hasil proses interaksi atas sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik”.

### **Kepuasan Kerja**

#### **Pengertian dan Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

### **Kepemimpinan**

#### **Pengertian dan Teori Kepemimpinan**

Karakteristik yang paling umum dari konsep kepemimpinan adalah ada pada bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seseorang yang mampu memenuhi karakteristik inilah sebenarnya yang disebut seorang pemimpin. Secara teoritis definisi dari kepemimpinan menurut Goerge R Terry dalam Irawanto (2008) adalah “sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi”. Dimana kepemimpinan merupakan suatu proses. Pemimpin diharapkan menggunakan pengaruh tanpa paksaan untuk mengatur dan mengkoordinasi aktivitas orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Fiedler dalam Suharto dan Cahyono (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok.

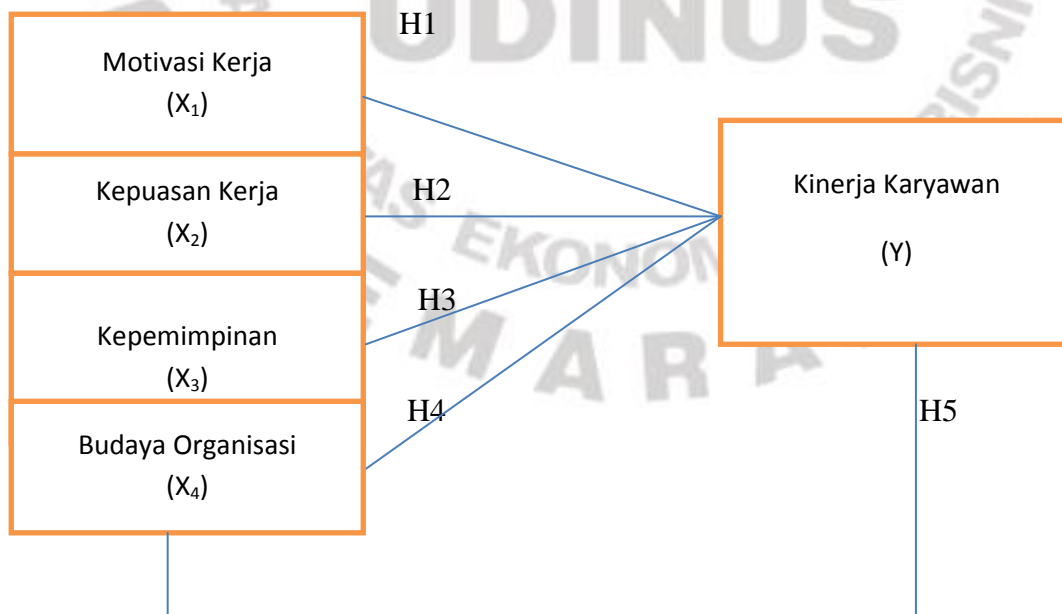
## Budaya Organisasi

### Pengertian dan Teori Budaya Organisasi

Menurut Druicker dalam Pabundu (2006) bahwa Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Sedangkan menurut Amnuai dalam Pabundu (2006) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

### Hipotesis

1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan





## METODE PENELITIAN

### Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006 : 121). Pada populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Damri Semarang, sebanyak 119 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah (sebagian) anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006:123). Sampel dalam penelitian adalah seluruh populasi yaitu 119 karyawan, teknik pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan metode sensus.

### Jenis dan Sumber Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah meliputi :

#### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara mendapatkan data melalui daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden, yang kemudian responden harus menjawab pertanyaan tersebut dimana hasil (jawaban) tersebut dianalisis sebagai bahan penelitian.

#### 2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan cara mendapatkan data melalui literatur-literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

### Metode analisis data

Analisis data kuantitatif

Menurut (Umar, 2005:95), analisa data kuantitatif berupa angka-angka atau bilangan yang dapat dihitung secara langsung. Data kuantitatif didapatkan dengan menggunakan skala Likert berupa daftar pertanyaan (kuesioner) yang digolongkan dalam lima tingkatan.

- |  |     |
|--|-----|
| a. Untuk jawaban sangat tidak setuju diberikan nilai | = 1 |
| b. Untuk jawaban tidak setuju diberikan nilai        | = 2 |
| c. Untuk jawaban ragu-ragu diberikan nilai           | = 3 |
| d. Untuk jawaban setuju diberikan nilai              | = 4 |
| e. Untuk jawaban sangat setuju diberikan nilai       | = 5 |

Analisis data kualitatif

Analisis ini berupa informasi, uraian dalam bentuk bahasa kemudian dikaitkan dengan data lainnya. Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi beberapa variable. Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian diperoleh dari hasil wawancara, kuesioner, dan observasi langsung.

### Alat Analisis Data

#### Analisis Regresi Berganda

Analisis data penelitian dilakukan dengan model regresi berganda, digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai pengaruh yang berarti atau tidak.

Rumus (Imam Ghozali, 2005:85) :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana :

Y = variabel terikat (kinerja karyawan)

$b_0$  = konstanta

$X_1$  = motivasi

$X_2$  = kepuasan

$X_3$  = kepemimpinan

$X_4$  = budaya organisasi

b = koefisien regresi berganda

e = kesalahan variable / *error*

### HASIL PENELITIAN

Langkah awal yang dilakukan untuk melakukan analisis regresi ini adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dipenuhi pada Regresi Linier Berganda. Asumsi-asumsi tersebut antara lain : pengujian normalitas dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov* menunjukkan, nilai sig. *kolmogorov-smirnov* adalah 0,971 yang berarti lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , dengan demikian data setiap variabel berdistribusi normal dan dapat digunakan untuk analisis regresi berganda. Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan, nilai tolerance variabel independen motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi di atas 0,1, sementara nilai VIF yang

didapat di bawah 10, dengan demikian diantara variabel independen motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak terjadi multikolinearitas. Selanjutnya uji yang dilakukan melalui hasil dari regresi berganda. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan digunakan analisis regresi berganda, hasil analisisnya dapat dilihat pada table berikut:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,984	,992		,992	,324
	motivasi kerja	,306	,099	,330	3,096	,003
	Kepuasan kerja	,120	,059	,158	2,041	,044
	Kepemimpinan	,143	,060	,194	2,387	,019
	Budaya Organisasi	,140	,061	,249	2,298	,024

a. Dependent Variable: Kinerja

Persamaan linear antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Damri di Kota Semarang adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,984 + 0,306X_1 + 0,120X_2 + 0,143X_3 + 0,140X_4$$

Persamaan linear tersebut memberi arti sebagai berikut :

- Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar **0,984**, yang berarti apabila tidak ada perubahan motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi, maka kinerja karyawan berarti positif.
- Koefisien regresi motivasi kerja ( $b_1$ ) sebesar **0,306**, yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila motivasi kerja semakin meningkat, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
- Koefisien regresi kepuasan kerja ( $b_2$ ) sebesar **0,120**, yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila kepuasan kerja semakin meningkat, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
- Koefisien regresi kepemimpinan ( $b_3$ ) sebesar **0,143**, yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila kepemimpinan semakin meningkat, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
- Koefisien regresi budaya organisasi ( $b_4$ ) sebesar **0,140**, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila budaya organisasi semakin meningkat, maka kinerja karyawan semakin meningkat.

## Pengujian Hipotesis

### Uji t

Uji t ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perum Damri Kota Semarang secara parsial dengan  $t_{tabel} = t(\alpha = 0,05)$ . Hasil uji t diperoleh hasil sebagai berikut :

Variabel	T <sub>hitung</sub>	Sig.
Motivasi kerja	3,096	0,003
Kepuasan kerja	2,041	0,044
Kepemimpinan	2,387	0,019
Budaya organisasi	2,298	0,024

Berdasarkan hasil uji t maka dapat dilakukan pembuktian Pengaruh secara parsial antara motivasi kerja, kepuasan, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Damri Kota Semarang.

### Uji F (Uji Simultan)

Uji F ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F diperoleh hasil sebagai berikut :

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	284,085	4	71,021	26,588	,000 <sup>a</sup>
	Residual	248,415	93	2,671		
	Total	532,500	97			

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Kepemimpinan, motivasi kerja  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Pengaruh secara bersama-sama antara motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 26,588 dengan sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Nilai sig. yang lebih kecil  $\alpha = 0,05$  menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan motivasi kerja,

kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Damri Semarang secara bersama-sama.

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

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja karyawan di Kota Semarang. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730 <sup>a</sup>	,533	,513	1,634

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Kepemimpinan, motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Besarnya koefisien determinasi dapat dilihat pada *adjusted r square* sebesar 0,513. Angka ini menunjukkan kemampuan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja di Kota Semarang adalah sebesar 51,30%, sedangkan sisanya 48,70 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak di amati dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, dan lain-lain.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah Dorongan yang bersifat internal/eksternal pada individu yang menimbulkan antusiasisme dan ketekunan untuk mengajjar tujuan-tujuan spesifik, Moekijat (2001) dalam Atyanto dan Anik (2010). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja yang dikaitkan dengan penghargaan, insentif fungsional yang diterima, fasilitas dan peralatan kerja dan kesempatan karir mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,306 dengan nilai signifikasi  $0,003 < 0,05$ , artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, Handoko (2001) dalam Atyanto dan Anik (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja yang diindikasikan dengan ketentraman dalam bekerja, interaksi sosial antara sesama pegawai maupun dengan atasan, kondisi fisik lingkungan mendukung dan jaminan dan kesejahteraan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,120 dengan nilai signifikansi  $0,044 < 0,05$ , artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepuasan kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah proses memberi pengaruh atau perintah dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Adler (2001) dalam Atyanto dan Anik (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang diindikasikan dengan kepercayaan yang diberikan kepada bawahan, koordinasi pekerjaan kepada bawahan, arahan dan pembinaan dari pimpinan, serta pengawasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,143 dengan nilai signifikansi  $0,019 < 0,05$ , artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang diindikasikan dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi, keagresifan serta kemantapan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,140 dengan nilai signifikansi  $0,024 < 0,05$ , artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Semarang secara simultan, dengan didapat uji-F sebesar 26,588 dengan sign  $0,000 < \alpha = 0,005$ . Hasil yang didapat menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Perum Damri Semarang sangat dipengaruhi oleh Motivasi Kerja yang diberikan oleh perusahaan, Kepuasan Kerja yang didapat oleh karyawan, jalannya Kepemimpinan di dalam perusahaan dan Budaya Organisasi yang diciptakan oleh perusahaan.

Nilai *adjusted r square* sebesar 0,513 (51,30%) atau bisa diartikan bahwa motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi mampu menjelaskan seberapa besar kinerja karyawan Perum Damri Semarang.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah regresi positif.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah regresi positif.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan arah regresi positif.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah regresi positif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Atyanto, Boga dan Sri Anik. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai". *JRBI*, Vol.6, No.2, Juli 2010, 204-218.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesembilan. PT.Indeks: Jakarta.
- Faustino, Gomes C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. C.V Andi Offset: Yogyakarta.

- Ghozali, Imam. 2002. *Analisis Multivariate SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Handoko, hani, (2005) “*Manajmen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, Badan penerbit fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi. 2002. *MSDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Grasindo: Jakarta.
- Madura, Jeff. 2007. *Pengantar Bisnis*. Edisi Keempat. Salemba Empat: Jakarta
- Masrukhin dan Waridin. 2006. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai”. *EKOBIS*, Vol.7, No. 2, Juni 2006, 197-209.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Human Resourch Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta.
- Meita Nurul, Rahmawati. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi Program Sarjana Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro: Semarang.
- Mondy, Wayne R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh, jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Grasindo: Jakarta
- Pabundu, Moh Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT.Bumi Aksara: Jakarta.
- Purnomo budi setiyawan dan waridin. 2006. “Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”. *JRBI*, Vol.2, No.2, Juli 2006: 181-198



- Robbins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi* (Terjemahan Hadyana Pujaatmaka). Prenhallindo: Jakarta
- Sastradipoera, komaruddin. 2006. *Pengembangan dan Pelatihan (Suatu Pendekatan MSDM)*. Kappa-Sigma: Bandung.
- Sekaran, Uma. 2009. *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4, Buku 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal manajemen dan kewirausahaan, 22-47,
- Sri Mulyantini, Amelia. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) di Kabupaten Brebes*. Skripsi Program Sarjana Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro: Semarang.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta: Bandung.
- Suharto dan budi cahyono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan". JRBI, Vol.1, No.1. Januari 2005 : 13-30