

Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandalatama Armada Motor Semarang.

Dewi Kapsari Ariyani

Mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

ABSTRAK

Era persaingan dunia bisnis sangat ketat, yang akan menimbulkan konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi bisnisnya sehari-hari, persaingan yang sangat ketat terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk atau jasanya lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan pesaing bisnis lainnya. Untuk mencapai rangkaian proses tersebut bukanlah target saat ini saja, melainkan secara terus menerus ke masa datang. Selama perusahaan masih bisa terus berusaha memperbaiki kinerjanya, sejauh itu pulalah perusahaan dapat tetap bertahan dalam ketatnya persaingan global. Persaingan bisnis dapat terjadi pada berbagai perusahaan yang telah memiliki keunggulan di bidangnya masing-masing, selain keunggulan pada strategi, keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan tersebut merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Lokasi penelitian dilaksanakan di main dealer Honda Semarang Center (PT.Mandalatama Armada Motor Semarang) di jalan Setiabudi-Srondol dan Honda Semarang Center Gajah Mada. hal ini disebabkan perusahaan ini merupakan perusahaan merk mobil terbesar dengan jumlah karyawan terbanyak. Pemilihan objek tersebut didasarkan karena untuk mengukur kinerja karyawan yang mempunyai pengaruh terhadap Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh dengan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh dengan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi berpengaruh dengan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. penelitian ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. *Structural Equation Modelling* (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap Motivasi, ada pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh penelitian berikutnya, sebagai bahan penelitian pada bidang ilmu pengetahuan perilaku organisasi atau ilmu pengetahuan yang sejenisnya.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The era of very tight competitive world of business now, which will have consequences incorporate competition. This competition requires companies to reorganize its business strategy every Time, very tough competition lies in how a company can implement the process of creating the product or service is better and more qualified than other business competitors. A series of processes to achieve the current target is not alone, but continuously into the future. As long as the company can still continue to strive to improve its performance, as far as was then that the company can survive the intense competition in the business global. The rivalry can occur in a variety of companies who have had the advantage in their respective fields, in addition to excellence in strategy, superiority of human resources (HR) that is in the company is the key success of an organization. Human resources is one of the key factors to get the best performance, because HR is a determining factor and the achievement of effective and efficient. Location of the study carried out at the main dealer Honda Semarang Center (PT.Mandalatama Armada Motor Semarang) in the Setiabudi - Sronдол and Honda Semarang Center Gajah Mada .this is due to this company is the largest company car brands with the highest number of employees . The selection of objects based databases must address satisfying measure due to employees who have an influence on Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction employees. The purpose of this study was to determine the effect of the impact of Organizational Culture on Performance Employee Motivation, Organizational Culture influential with Job Satisfaction on Employee Performance, Motivation influential with Job Satisfaction on Employee Performance, Organizational Culture effect on Employee Performance, Motivation effect on Employee Performance, Job Satisfaction effect on Employee Performance. This study used survey method, sample and questionnaire as the main data collection. Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the model with the help of AMOS program. Research results indicate that there is significant influence of organizational culture on motivation, there is a significant effect of motivation on job satisfaction, there was no significant influence of organizational culture on job satisfaction, there was no significant influence of organizational culture on employee performance, there was a significant effect of job satisfaction on employee performance, no significant effect of motivation on employee performance. Results of this study can be used by subsequent research, as a materials science research in the field of organizational behavior knowledge or science like.

Keywords: *Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance.*

Pendahuluan

Saat ini era persaingan dunia bisnis sangat ketat, yang akan menimbulkan konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi bisnisnya sehari-hari, persaingan yang sangat ketat terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk atau jasanya lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan pesaing bisnis lainnya. Untuk mencapai rangkaian proses tersebut bukanlah target saat ini saja, melainkan secara terus menerus ke masa datang. Selama perusahaan masih bisa terus berusaha memperbaiki kinerjanya, sejauh itu pulalah perusahaan dapat tetap bertahan dalam ketatnya persaingan global. Persaingan bisnis dapat terjadi pada berbagai perusahaan yang telah memiliki keunggulan di bidangnya masing-masing, selain keunggulan pada strategi, keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan tersebut merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan ini dapat dilihat dari kinerja (*job performance*) karyawan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mathis dan Jackson, 2006) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*), tingkat usaha yang dicurahkan dan motivasi (*motivation*). Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada pada kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu rancangan aktivitas semua pihak, agar menjalankan aktivitas tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud itu adalah budaya dimana individu berada, seperti kepercayaan, nilai, anggapan, harapan dan sebagainya (Glaser, 1987).

Budaya Organisasi seringkali di gambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya yang kuat memberikan pemahaman-pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang cara penyelesaian masalah disekitarnya dan budaya akan memberikan stabilitas pada organisasi (Robbins, 2006). Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut (Robbins, 2006). Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005).

Maka budaya organisasi tersebut sangat penting, karena merupakan penerapan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya hubungan yang sangat erat antara sumber daya manusia dengan budaya organisasi, sebagai makhluk, manusia memiliki bekal hidup yaitu budi atau akal, dan budaya (*culture*) yang merupakan manifestasi dari cipta, rasa dan karsa manusia (Utaminingsih, 2007).

Selain adanya pengaruh budaya, di dalam lingkungan organisasi mempunyai berbagai macam pembentukan motivasi kepada karyawan. maka tidak lepas dari adanya kemampuan, dan motivasi kerja dari orang yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi dan di dukung oleh kemampuan bekerja yang baik maka akan tercipta kinerja yang tinggi. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Motivasi seseorang biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus meningkat dan selalu kepada tujuan. tujuan tersebut akan timbul bila seseorang

merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan, apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Steer (1985) menyatakan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. Steer juga menjelaskan, bahwa motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang atau individu melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan. Sedangkan Wexley dan Yukl mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan (As'ad,1997:45).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi dilingkungan kerja. Sedangkan Kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan dan tunjangan. Dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Departemen sumber daya manusia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya. Maka seseorang akan merasa puas dengan pekerjaan pada umumnya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Seseorang akan mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu di lakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan melakukan aktivitasnya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi kepada karyawan untuk pemberian gaji, promosi, dan menilai perilaku karyawan.

Dalam menjalani kehidupan, manusia membutuhkan berbagai jenis dan macam barang-barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhannya. Saat ini, transportasi merupakan kebutuhan yang tidak pernah lepas dikalangan manusia menengah ke atas maupun menengah kebawah. Karena, transportasi adalah kebutuhan yang pemenuhannya setelah kebutuhan pokok. Seperti kita ketahui, industri transportasi darat atau otomotif adalah salah satu bidang industri yang saat ini berkembang pesat di Indonesia. Perkembangan ini dapat dilihat dari banyaknya industri otomotif yang berada di Indonesia bahkan di setiap provinsi, yang mempunyai dealer di setiap kota. Pada industri otomotif juga harus mempunyai Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mampu dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia dalam suatu Organisasi merupakan aspek krusial, yang mana nantinya turut menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM, yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai bagaimana membuat Sumber Daya Manusia itu bertahan di Organisasi. Dengan adanya, perkembangan tersebut di setiap industri otomotif memiliki daya saing yang tinggi.

Kinerja perusahaan PT. Mandalatama Armada Motor dapat dilihat menurut sumber: Kompas Otomotif (19 November 2012), yang berdasarkan data whole sale (WS) yang diperoleh Kompas Otomotif dari salah satu anggota GAIKINDO, model terlaris dari Januari sampai akhir Oktober 2012 masih tetap dipegang erat Toyota Avanza 17% dari total penjualan mobil di Indonesia 923.132 unit. Berikut peringkat 20 model terlaris dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1.1
Peringkat 20 model terlaris

No.	Merek/Model	Unit
1.	Toyota Avanza	157.189
2.	Toyota Innova	61.731
3.	Daihatsu Xenia	61.532
4.	MitubishiTruk Colt Diesel	46.327
5.	Suzuki Carry PU	36.759
6.	Daihatsu Gran Max PU (1.5L + 1.3L)	31.089
7.	Toyota Rush	28.741
8.	Nissan Grand Livina (1,5 + 1,8)	27.621
9.	Suzuki Ertiga	26.196
10.	Mitsubishi L-300	23.049
11.	Toyota Yaris	22.397
12.	Mitsubishi T-120SS PU	21.409
13.	Daihatsu Terios	20.091
14.	Honda Jazz	18.632
15.	Toyota Dyna	17.170
16.	Toyota Fortunertermasuk 4x4	17.017
17.	Honda Freed	16.349
18.	Isuzu	15.087
19.	APV minibus	13.205
20.	Pajero Sport	12.635

Editor : Zulkifli BJ

Dari tabel tersebut dapat dilihat, persaingan penjualan antar perusahaan di setiap merk mobil sangat tinggi. Dari berbagai nama-nama merk tersebut, hasil penjualan model tertinggi adalah Toyota Sedangkan Honda dengan tipe jazz menduduki urutan ke 14. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan PT. Mandalatama Armada Motor sangat berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi yang baik sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Dimana Honda adalah Merk jenis transportasi yang banyak sekali masyarakat menilai jenis mobil yang termasuk kalangan menengah atas.

Penilaian kinerja karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor dapat dilihat dari tiga kriteria sasaran kompetensi dasar dalam organisasi dengan bobot presentase 40%, tanggung jawab utama dalam jabatan dengan bobot presentase 20% dan kompetensi khusus sesuai bidang tugas / profesinya dengan bobot presentase 40% sehingga kinerja karyawan diukur

dengan kriteria A = ≥ 90 , kriteria B = ≥ 80 , kriteria C = ≥ 70 dan kriteria D = ≤ 60 . Penilaian kinerja ini, dilakukan setiap 3 bulan sekali dalam 6 bulan dan setelah itu dapat di angkat menjadi karyawan tetap. Kajian tersebut dapat digunakan untuk merumuskan cara-cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di PT. Mandalatama Armada Motor.

Berdasarkan prasurvey yang dilakukan peneliti terhadap 16 konsumen Honda untuk penilaian kinerja karyawan di PT.Mandalatama Armada Motor Semarang, dapat diketahui hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Prasurvey

PERNYATAAN	S	TS
<i>Budaya Organisasi</i>		
1. Karyawan di perusahaan anda bekerja bersikap inovatif dan berani mengambil resiko	3	13
2. Keputusan-keputusan yang diambil manajemen selalu mempertimbangkan orang-orang di dalamnya	6	10
3. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan lebih banyak di selesaikan secara tim dari pada individu	4	12
4. Karyawan yang ada selalu bersikap agresif dan kompetitif	3	13
<i>Motivasi Kerja</i>		
1. Penghasilan ditempat anda bekerja menarik	3	13
2. Perusahaan memberikan anda waktu jam kerja yang efisien	6	10
3. Di perusahaan tempat anda bekerja, kondisi kerjanya aman dan nyaman	13	3
4. Perusahaan memberikan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan saya	2	14

<i>Kepuasan Kerja</i>		
1. Saya merasa pendapatan penghasilan sesuai untuk pekerjaan yang saya kerjakan	4	12
2. Promosi pekerjaan cukup sering diberikan di perusahaan ini	16	-
3. Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini	5	11
4. Saya sangat senang atas sikap atasan di perusahaan ini terhadap bawahannya	4	12
<i>Kinerja Karyawan</i>		
1. Saya dapat mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas kerja yang diinginkan	5	11
2. Saya dapat mengerjakan tugas sesuai dengan kuantitas yang diinginkan	2	14
3. Saya selalu dapat menggunakan waktu kerja secara efektif dengan kreativitas saya	5	11
4. Secara keseluruhan, saya mampu melakukan pekerjaan saya dengan tanpa banyak kesalahan	6	10

Sumber : Pra survey Karyawan,2013

Dari hasil pra survey diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Mandalatama Armada Motor merasa budaya organisasi, motivasi, kepuasan kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang telah diungkapkan di atas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh dengan motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?
- b. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?

- c. Bagaimana Motivasi berpengaruh dengan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?
- d. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?
- e. Bagaimana Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?
- f. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mandalatama Armada Motor Semarang ?

Landasan Teori

Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi.

Kinerja menurut Mc Clelland (1976) memiliki beberapa karakteristik antara lain ; bertanggung jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat dikendalikan.

Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, Rivianto (1986) menetapkan beberapa kriteria yaitu: kompetensi individu tentang pekerjaan, kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan, produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja), kompetensi teknis atas pekerjaannya, ketergantungan kepada orang lain, kemampuan berkomunikasi, kemampuan kerjasama, kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat, kemampuan

mengelola pekerjaan serta kepemimpinan. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang.

Miner (1992) mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standardisasi yang jelas.

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Demikian pula, perwujudan kinerja yang mengembangkan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja profesional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan (Hadipranata,1996).

Sejalan dengan hal tersebut, Vroom (1964) mengatakan bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja (*level of performance*). Seseorang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Dari beberapa pengertian dan kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemacu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil / target yang diterapkan.

Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan berprestasi. Karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda, baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Motivasi

Dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1997) adalah pemberian atau penimbulkan motif. Dapat pula di artikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi orang tersebut.

Motivasi seseorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji

(*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Robbins (2001;166) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya kearah setiap tujuan, menyempitkan fokus terhadap organisasi agar mencerminkan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja.

Kepuasan Kerja

Sering istilah kepuasan (*satisfaction*) di gunakan. Kepuasan atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya di bandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial. Kesediaan seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus, dan yang berorientasi tujuan.

Selain dalam berorientasi tujuan, kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

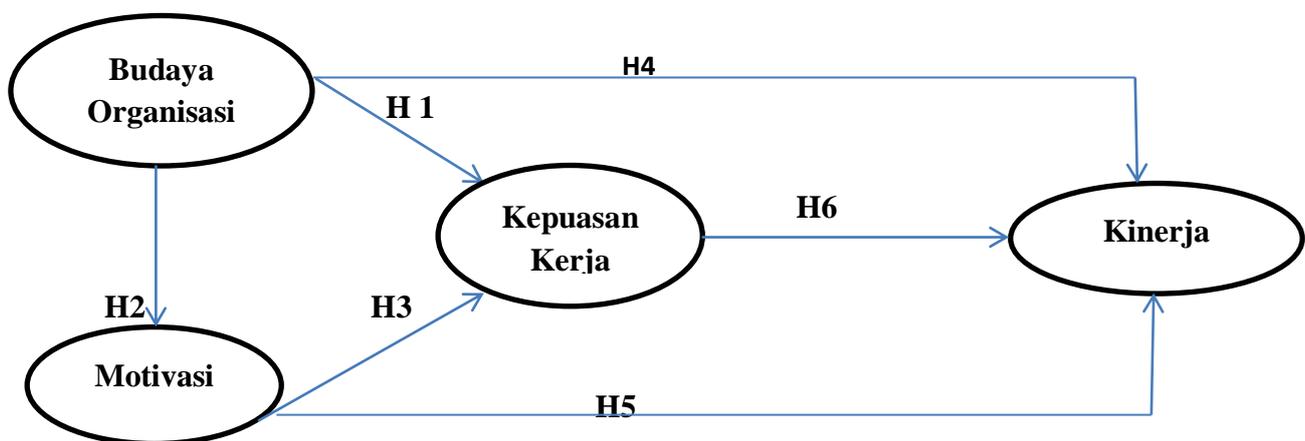
Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang

pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan waktu lampau, dari pada harapan-harapan untuk masa depan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Adapun kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

Penelitian ini dilakukan dengan dasar pemikiran dari penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono,(2005); Masrukhin dan Waridin (2006); Soedjono (2005);. Berdasarkan telaah pustaka yang telah dikembangkan mengenai Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada penelitian yang dilakukan terhadap kinerja para karyawan ditunjukkan dalam kerangka teoritis. Penelitian ini mengembangkan model berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi
3. Motivasi berpengaruh berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT Mandalatama Armada Motor yang berjumlah 240 karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi yang diketahui dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimum 100 orang. Salah satu pengambilan sampel adalah *proportionate random sampling* karena jumlah populasi telah diketahui sebanyak 240 Karyawan PT. Mandalatama Armada Motor Semarang. Untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan maka penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Ferdinand,2006):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih di tolerir

Pada penelitian ini diketahui : N = 240 dan e = 0,05

$$n = \frac{240}{1 + 240(0,05)^2}$$

$$n = \frac{240}{1,6}$$

$$n = 150$$

Dari hasil perhitungan diatas dengan populasi sebesar 240, maka dengan pendekatan Slovin, ukuran sampel ditetapkan sebesar 150 responden. Maka telah sesuai dengan jumlah minimal sampel yang akan dikemukakan oleh Ferdinand (2006) yaitu minimal 100 sampel.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data interval. Dimana angka-angka mulai dari skala yang terkecil sampai dengan terbesar dan mempunyai jarak yang sama antara yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden.

Indefikasi Variabel

- a. Variabel Independent: Budaya Organisasi
- b. Variabel Dependent: Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *proportionate random sampling* yaitu teknik yang digunakan populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata serta proporsional (Sugiyono,1999). Untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan, maka dalam pengambilan sampel ini menggunakan rumus berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2006):

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Keterangan :

N_i = jumlah populasi menurut stratum

N = Jumlah populasi seluruhnya

n_i = Jumlah sampel menurut stratum

n = Jumlah sampel seluruhnya

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sampel Penelitian

Strata	Anggotapopulasi (N)	sampel (n_i)
Mekanik	59	$\frac{59}{240} \cdot 150 = 37$
Sales	25	$\frac{25}{240} \cdot 150 = 15$
Body repair	19	$\frac{19}{240} \cdot 150 = 12$
Service	28	$\frac{28}{240} \cdot 150 = 17$
Marketing	30	$\frac{30}{240} \cdot 150 = 19$
Driver	13	$\frac{13}{240} \cdot 150 = 8$
Bengkel	19	$\frac{19}{240} \cdot 150 = 12$
Admin	19	$\frac{19}{240} \cdot 150 = 12$

Gudang	17	$\frac{17}{240} \cdot 150 = 11$
Kasir	11	$\frac{11}{240} \cdot 150 = 7$
N=	240	150

Alat dan Metode Pengumpulan Data

Alat dan Metode Pengumpulan Data Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuesioner yang telah disiapkan dimana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan ukuran sebagai berikut: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 16.0 disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural.

Analisis Hasil Penelitian

Gambaran Umum

PT. Mandalatama Armada Motor Semarang adalah sebuah perusahaan pendiri Honda Semarang Center , yang didirikan pada tanggal 3 agustus 1987 di jalan Gaja Mada semarang oleh PT. Istana Kemakmuran Motor, PT. Istana Kusuma Motor dan Ibu Ang Hoey Lee. Selama dua dekade ini Honda Semarang Center telah membuktikan performannya sebagai Main Dealer yang handal di dealer-dealer Honda di area Jawa Tengah.

Karakteristik Responden

Data diambil menggunakan kuesioner dengan membagikan kuesioner kepada karyawan PT. Mandalatama Armada Motor Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Mandalatama Armada Motor yang terdiri dari bagian Mekanik 37 orang, Sales 15 orang, Teknik Body Repair 12 orang, Servis 17 orang, Marketing 19 orang, Driver 8 orang, Bengkel 12 orang, Admin 12 orang, Kasir 7 orang dan Gudang 11 orang jumlah keseluruhannya 150 responden. Akan tetapi yang dikembalikan hanya 113 responden yang terdiri Mekanik 28 orang, Sales 11 orang, Teknik Body Repair 9 orang, Servis 13 orang, Marketing 14 orang, Driver 6 orang, Bengkel 9 orang, Admin 9 orang, Kasir 5 orang dan Gudang 9 orang. teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate random sampling*. Agar sampel yang di ambil bersifat *representatif*.

Analisis Dan Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas pra penelitian sebanyak 16 responden bertujuan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap seluruh indikator yang diberikan. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap indikator pada setiap dimensi variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan ternyata semua indikator pembentuk masing-masing dimensi tersebut valid dan tidak ada yang gugur, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator tersebut dapat digunakan untuk menyebar kuesioner pada penelitian ini.

1. Uji Multivariate Outlier

Dari 113 responden yang diperiksa ternyata ada 9 responden terkena outlier, data tidak layak 3 responden. Dengan demikian hanya 101 responden yang akan digunakan analisis berikutnya. Hal ini sesuai dengan asumsi SEM yaitu responden sekitar 100-

2. Uji Normalitas

Pengujian ini adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR untuk multivariate data berada pada rentang antara -2,58 sampai dengan 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01. jika berada di luar interval tersebut dapat diindikasikan bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. Apabila pada suatu indikator ada yang tidak normal, maka akan dicari tanggapan responden yang menyebabkan ketidak-normalan tersebut dan akan diberi penjelasan. Jadi pada uji normalitas tidak ada pengeluaran responden dari indikator dan akan tetap dipertahankan 101 responden untuk analisis berikutnya.

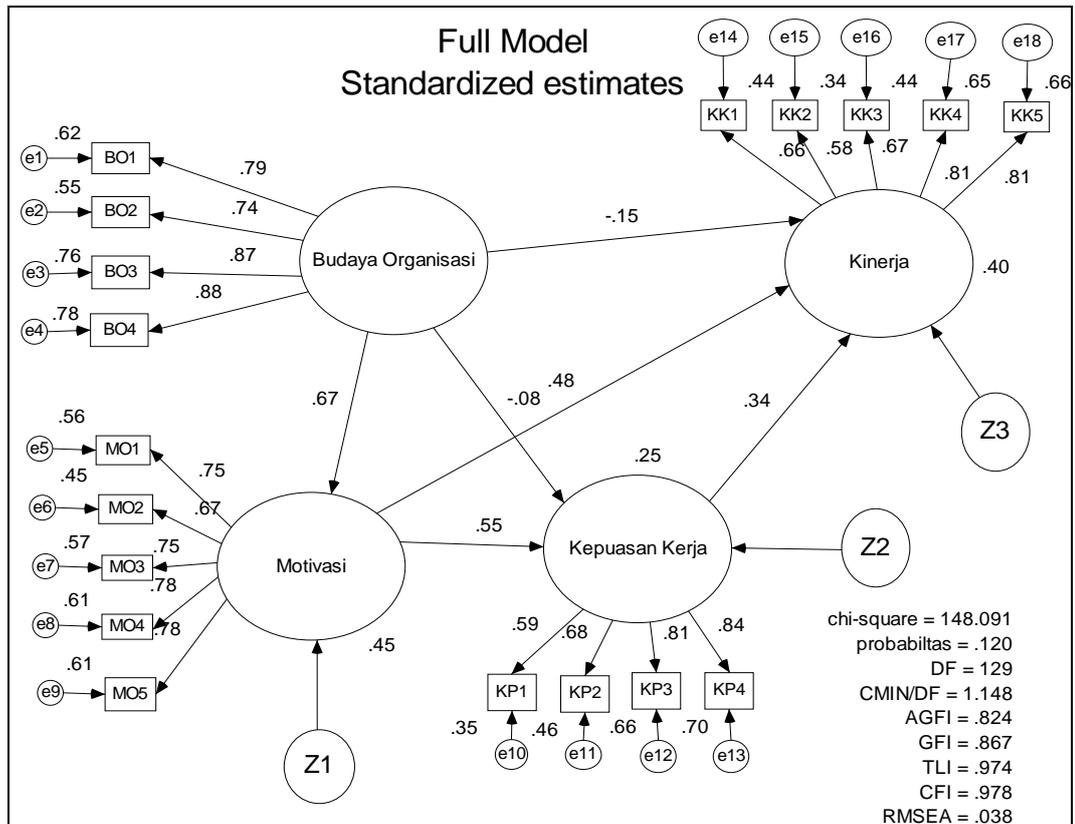
3. Hubungan Kausalitas antar Variabel

Melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji - t dalam regresi dibandingkan dengan t table ± 1.96 menggambarkan semua koefisien signifikan atau tidak signifikan antara lain:

Maximum Likelihood Estimate

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi	<---	Budaya Organisasi	,581	,098	5,936	***
Kepuasan Kerja	<---	Motivasi	,497	,154	3,221	,001
Kepuasan Kerja	<---	Budaya Organisasi	-,061	,121	-,508	,612
Kinerja	<---	Budaya Organisasi	-,117	,113	-1,040	,298
Kinerja	<---	Kepuasan Kerja	,341	,129	2,655	,008
Kinerja	<---	Motivasi	,431	,159	2,715	,007

Setelah diketahui estimasi dari koefisien path analysis, maka dapat dibangun sebuah model structural berdasarkan koefisien path dan juga berdasarkan konstruk model teoritis.



Hasil Pengujian Full Model Structural Equation Model (SEM)

Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian

PEMBAHASAN

Hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) jabarkan sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (Probability) sebesar 0,00 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

Dari pembahasan di atas diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau faktor loading untuk indikator variabel budaya organisasi yang menyatakan karyawan mendapatkan dukungan dari perusahaan saat melakukan pekerjaan sebesar 0.89 yang memberikan kontribusi lambda atau faktor loading paling besar.

Artinya perusahaan sangat memperhatikan setiap pekerjaan karyawan sehingga karyawan selalu diberikan dukungan dari perusahaan saat melakukan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap motivasi pada PT.Mandalatama Armada Motor. Hal ini semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula motivasi karyawan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kesusaian budaya organisasi akan mengurangi penurunan semangat kerja maka sebaiknya semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Karyawan memberikan persepsi yang baik terhadap budaya organisasi pada motivasi kerja. variabel budaya organisasi memiliki rata-rata 4.47 (kategori baik). Persepsi ini terbentuk karena persepsi tingkat inisiatif individual setiap karyawan sangat tinggi di dalam perusahaan secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.53. toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar bagi perusahaan mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.42. hubungan berinteraksi dengan karyawan lain saat melakukan pekerjaan mendapatkan nilai rata-rata 4.43. dan dukungan dari perusahaan saat melakukan pekerjaan mendapatkan respon yang tinggi dengan nilai rata-rata 4.51. Dengan demikian, perusahaan telah memberikan perhatian yang lebih baik kepada setiap individu karyawan dengan cara memberikan penilaian kerja bagi karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi guna membangun karyawan agar lebih berkualitas. Seperti yang diterapkan PT.Mandalatama Armada Motor sendiri dengan memberikan bonus, penghargaan, dan hadiah berlibur ke luar negeri.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (Probability) sebesar 0,01 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

Dari pembahasan diatas diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja. hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau factor loading untuk indikator variabel motivasi yang menyatakan bahwa perusahaan memberikan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebesar 0.781 yang memberikan kontribusi lambda atau factor loading paling besar.

Artinya motivasi yang diberikan perusahaan memberikan efek positif kepada karyawan sehingga karyawan semangat di dalam pekerjaan. Karyawan juga memberikan persepsi yang baik terhadap Kepuasan Kerja pada motivasi. Variabel motivasi memiliki rata-rata 4.40 (kategori baik). Persepsi ini terbentuk karena persepsi penghasilan ditempat bekerja menarik secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.44. perusahaan memberikan keefisien waktu jam kerja mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata terendah 4.28. keadaan tempat bekerja aman dan nyaman mendapatkan nilai rata-rata 4.41.

perusahaan memberikan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan karyawan mendapatkan respon yang dengan nilai rata-rata 4.49. perusahaan memberikan penghargaan/pujian karena melakukan pekerjaan yang baik. Dengan demikian, perusahaan telah memberikan perhatian yang lebih baik kepada setiap individu karyawan dengan cara memberikan penilaian kerja

bagi karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi guna membangun karyawan agar lebih berkualitas. Seperti yang diterapkan PT.Mandalatama Armada Motor sendiri dengan memberikan bonus, penghargaan, dan hadiah berlibur ke luar negeri. Sehingga terdapat bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kepuasan kerja pada PT.Mandalatama Armada Motor. Hal ini dibuktikan semakin baik motivasi maka semakin baik pula kepuasan kerja tiap individu karyawan dan motivasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kepuasan kerja pada PT. Mandalatama Armada Motor. Hal ini semakin baik motivasi maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan. motivasi sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai probability sebesar 0.612 yang lebih besar dari syarat yang ditetapkan sebesar 0.05. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau factor loading untuk indikator variabel 0.839 yang memberikan kontribusi lambda atau factor loading paling besar.

Variabel budaya organisasi memiliki rata-rata 4.47 (kategori baik). Namun pada hipotesis ini dalam hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (critical ratio) sebesar -0.508 dengan nilai P (probability) sebesar 0.612. kedua nilai tersebut menunjukkan hasil yang tidak

memenuhi syarat, yaitu dibawah 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, sehingga dapat di simpulkan bahwa pada penelitian ini ditolak. Namun, di dalam persepsi ini terbentuk karena persepsi penghasilan ditempat bekerja menarik secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.44. perusahaan memberikan keefisien waktu jam kerja mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata terendah 4.28. keadaan tempat bekerja aman dan nyaman mendapatkan nilai rata-rata 4.41. perusahaan memberikan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan karyawan mendapatkan respon yang dengan nilai rata-rata 4.49. artinya, ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu karyawan. karena kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. hal ini dapat dilakukan penilaian terhadap salah satu pekerjaanya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Dari pembahasan diatas ditolaknya hipotesis ini yang merupakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini di sebabkan karyawan memberikan persepsi yang kurang baik terhadap kepuasan kerja pada budaya organisasi. Kepuasan Kerja dapat terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhinya mendukung misal Budaya Organisasi dan Motivasi (T. Koesmono, 2005). Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya seperti kondisi kerja, rekan kerja, dan hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai probability sebesar 0,298 yang lebih besar dari syarat yang ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau factor loading untuk indikator variabel budaya organisasi yang menyatakan karyawan mendapatkan dukungan dari perusahaan saat melakukan pekerjaan sebesar 0.883 yang memberikan kontribusi lambda atau factor loading paling besar.

Karyawan memberikan persepsi yang kurang baik terhadap Kinerja Karyawan pada Budaya Organisasi. Variabel budaya organisasi memiliki rata-rata 4.47 (kategori yang baik). Namun pada hipotesis ini dalam hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (critical ratio) sebesar -1.040 dengan nilai P (probability) sebesar 0.298. kedua nilai tersebut menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, sehingga dapat di simpulkan bahwa pada penelitian ini ditolak. Namun, di dalam persepsi ini terbentuk karena persepsi penghasilan ditempat bekerja menarik secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.44. perusahaan memberikan keefisien waktu jam kerja mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata terendah 4.28. keadaan tempat bekerja aman dan nyaman mendapatkan nilai rata-rata 4.41. perusahaan memberikan tunjangan untuk memenuhi kebutuhan karyawan mendapatkan respon yang dengan nilai rata-rata 4.49.

Artinya karyawan melakukan kerja berdasarkan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, bila budaya organisasi mendapatkan keganjalan yang sedang terjadi dikaryawan maka kinerja karyawan dapat terpengaruh. Karena suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas, mengingat

karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kerjanya. Oleh sebab itu, budaya organisasi disebut juga dengan budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (performance) sumber daya manusia (SDM).

Dari pembahasan diatas ditolaknya hipotesis ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini disebabkan karena adanya perbedaan tingkat pendidikan menentukan posisi dalam organisasi di perusahaan sehingga tingkat kesejahteraan dipengaruhi oleh penghasilan yang didapat. Kinerja karyawan merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin, sebab karyawan organisasi bergabung dan mau bekerja dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ingin mendapatkan kebutuhan finansial semata, akan tetapi mereka ingin nyaman dengan situasi kerja yang menurut istilah Robbins (2006) adalah identik dengan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. akan tetapi hasil penelitian yang di lakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan walaupun secara statis tidak signifikan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (Probability) sebesar 0,008 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

Dari pembahasan diatas diterimanya hipotesis ini yang merupakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang ada. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau

factor loading untuk indikator variabel kepuasan kerja yang menyatakan bahwa perusahaan memberikan dukungan kepada saya dalam bekerja sebesar 0.839 yang memberikan kontribusi lambda atau factor loading paling besar.

Artinya pengaruh kinerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan individu karyawan di setiap kinerja. sehingga semakin besar kepuasan kerja karyawan tersebut maka semakin besar pula pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan memberikan persepsi yang baik terhadap kepuasan kerja pada kinerja karyawan. kepuasan kerja memiliki rata-rata 4.49 (kategori baik). Persepsi karyawan di dalam kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan karyawan secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.48. kondisi kerja di perusahaan sangat baik dan sesuai dengan harapan karyawan mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.39. sistem administrasi dan kebijakan perusahaan sangat baik dan sesuai harapan karyawan mendapatkan nilai rata-rata 4.53. dan perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan dalam bekerja mendapatkan respon yang tinggi dengan nilai rata-rata 4.58. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Mandalatama Armada Motor. Hal ini semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Karena kepuasan kerja merupakan sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) dan peneliti yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (Probability) sebesar 0,007 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05. Dari pembahasan tersebut diterimanya hipotesis ini yang merupakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang ada. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai lambda atau factor loading untuk indikator variabel motivasi sebesar karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan sebesar 0.811 yang memberikan kontribusi lambda atau factor loading paling besar.

Karyawan juga memberikan persepsi yang baik terhadap motivasi pada kinerja karyawan. variabel motivasi memiliki rata-rata 4.51 (kategori yang sangat baik). Persepsi ini terbentuk karena persepsi karyawan dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kuantitas maupun kualitas secara umum mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.52. karyawan melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik mendapatkan respon yang baik dengan nilai rata-rata 4.53. karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu mendapatkan nilai rata-rata 4.44. tingkat kehadiran karyawan diperusahaan mendapatkan respon dengan nilai rata-rata 4.54. dan karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan mendapatkan respon dengan nilai rata-rata 4.54. Artinya motivasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Mandalatama Armada Motor. Hal ini semakin besar pengaruh motivasi maka semakin besar juga pengaruh di dalam kinerja karyawan. karna, kinerja karyawan merupakan kualitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 150 kuesioner tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil evaluasi *goodnes of fit indices* atas model struktural hasil penelitian menunjukkan hasil yang baik. Berikut ini adalah hasil pengukuran model struktural penelitian kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan di perusahaan maka semakin besar pengaruh kepuasan kerja individu karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. hal ini dibuktikan dengan nilai probability 0,612 yang lebih besar dari syarat yang ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini berarti di dalam budaya organisasi perusahaan terdapat sesuatu hal yang membuat karyawan merasa tidak puas dengan penerapan budaya organisasi di perusahaan.
4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. hal ini dibuktikan dengan nilai probability sebesar 0,298 yang lebih besar dari syarat yang

ditetapkan sebesar 0,05. Hal ini berarti di dalam budaya organisasi perusahaan terdapat sesuatu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja di tiap individu karyawan maka pengaruh kinerja yang dilakukan karyawan semakin besar dan baik yang akan diterima perusahaan.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. hal ini berarti motivasi di setiap individu karyawan mempunyai pengaruh yang besar di setiap kinerja di setiap individu karyawan yang akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Augusty T. Ferdinand, (2006). **Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan di sertai Ilmu Manajemen Edisi 2**. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang.

Augusty T. Ferdinand. (2006). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen. Edisi 4*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang.

Alwi, Syafaruddin.(2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Yogyakarta: BPFE.

Bernadin, H.,& Russel, Joyce E.A. (1993). *Human Resource Management. Singapore:* McGraw Will Inc.

Drs.Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(2003)Penerbit Andi Offset Yogyakarta.

Dessler,G.(2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Dessler, G, (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 10, Indeks : Jakarta.

Glaser, W. A. (1987). *Paying the Hospital: The organization dynamis and effect of financial arrangments*. Jossey Blass.

Harold Koontz / Cyril O'Donnell / Heinz Weihrich. **Edisi 8 Manajemen Jilid 2**. (1996).Penerbit Erlangga.

Husein Umar, (1999). *Riset sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Jamaludin Ahmad dkk, (2002).*Keberkesanan Modul Program Maju Diri ke atas Motivasi Pencapaian di Kalangan Pelajar Sekolah Menengah di Negeri Selangor, Fakultas Pengajian Pendidikan Universiti Putra Malaysia, upload Januari 2008*.

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno,(2008), *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen & Wirausahaan, Vol.10 No.2.

Koesmono, Teman, (2005).”*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*”.**Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**.Vol.7, No.2. SePTember. Hal 161-178.

J. Ravianto, (1986). **Produktivitas dan Manusia Indonesia**, SIUP : Jakarta.

Kompas Otomotif 19 November 2012.

Lok, Peter, and Crowford, John, (2004). “*The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and orgazational commitment.*” **The journal of management development**, vol.23 no.4.

Ghozali, Imam, (2008), **Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 16.0**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, semarang.

Ghozali, Imam, (2011). **Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0**. semarang : Universitas Diponegoro.

Masrukhin dan Waridin (2004) melakukan penelitian dengan judul “ *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*”**Ekobis**vol.7 no 2 juni 2006.

Mc Clelland, D. (1987). **Human Motivation**. Cambrige : Cambrige University Press

Miner, John B., et.al. (1985). **The Practice Of Management**. Toronto: A Bell & Howell Company.

Morrison, (1997),”*How franchise job satisfaction and personality affect performance, organizational commitment, franchisor relation and intention to remain.* **Journal of small business management**.Pp 11-14.

Moh As’ad, (1997). **Psikologi Industri**,Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Robert L. Malthis dan John H. Jackson, (2006), **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Salemba Empat**,Jakarta.

Robbins, Stephen P, (1996). **Perilaku Organisasi**: Konsep, Kontroverensi dan Aplikasi. Jilid 1&2. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P, (2006). **Perilaku Organisasi**, Prehalindo: Jakarta.

Robbins, Stephen P. (2002). **Perilaku Organisasi**. Jakarta. Penerbit : Pearson. Education Asia PTe. Ltd.

Supomo, bambang dan nur indriantoro, (1999), **metodologi penelitian bisnis**, BPFE : yogyakarta.

Suharto, dan Budi Cahyono, (2005). “ Pengaruh Budaya Organisasi, Kepimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah”. **Jurnal Riset Bisnis Indonesia**, Vol.1, No.1, Januari.hal 13-30.

Sugiyono, (2006), *statistika untuk penelitian*, Alfabeta, Bandung.

Soedjono (2005) melakukan penelitian dengan judul “ *pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya*”**jurnal manajemen dan kewirausahaan** vol. 7 no. 1 maret 2005.

Schermechon, John R. (1997). **Manajemen Edisi 5**. Penerbit : Andi. Yogyakarta.

Steerts, (dalam Dessler). (1992). *Efektivitas Organisasi*. Cetakan Pertama. Terjemahan Magalena Jamin. Jakarta : Erlangga.

T. Hani Handoko, (2001), **Manajemen Personalial Dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.

Timpe (1993). *The art and science of bussienss management : productivity*. Jakarta PT.Elex Media Kelompok Gramedia.

Utaminingsih, Alifiulahtin, (2007). “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan dan Komitmen Organisasi* (Studi pada dosen tetap yayasan PTS di kota Malang)”. **Telaah Bisnis**. Vol.8, No.1, Juli.hal 43-62

Wexley, Kenneth. And Gary Yukly (1992). **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial**. Jakarta : Rineka CiPTa.

