

# ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN SEM (STRUCTURAL EQUATION MODEL)

Henry Anggoro Djohan

Jurusan Sistem Informasi STMIK ProVisi Semarang  
henrydjohan@gmail.com

---

## Abstact

The purpose of this research is to investigate the effects of organizational culture, motivation, job satisfaction on employees Performance. This research used primary data of questionnaire. Population of the current research is 120 people. Meanwhile the sample is 120 people. Analysis technique that used in this research is Structural Equation Model (SEM) from software AMOS. This result of this research indicate that causality [relation/link] usher variables influencing and criterion of Goodness Of Fit that is chi square = (192,450); Probability = (0,104); CMIN/DF = (1,139), GFI = (0,876); AGFI = (0,815); TLI = (0,991); CFI = (0,994); RMSEA = (0,034). The result indicates that organizational culture have a positive and significant effect to job satisfaction, organizational culture have an positive and asignificant effect to employees performance, motivation have an positive and significant effect to job satisfaction, motivation have an positive and significant effect to employees performance, and job satisfaction have an positive and significant effect to employees performance.

The empiric finding, indicated that to increase employees performance, need to pay attention to factors that influencing employees performance such as organizational culture, motivation and job satisfaction. Because by given the referable the relation, influence to design strategy utilize improvement of employees performance.

**Keywords : Organizational Culture; Motivation; Job satisfaction; Employees Performance**

---

## 1. Pendahuluan

Karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan suatu tujuan, menjadi penggerak dan penentu arah suatu perusahaan. Agar dapat memperlihatkan pola kerja yang sistematis, terstruktur dan terprogram, maka perlu adanya peningkatan sumber daya manusia yang optimal. Oleh karena itu, untuk dapat menunjang tugas karyawan sangat tergantung dari budaya organisasi, motivasi dan kepuasan para karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi setiap karyawan dalam menjalankan tugas sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerja atau produktifitas kerjanya.

Menurut Robbins (1996:289) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Budaya organisasi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Berdasarkan penelitian dari Teman Koesmono (2004), Soedjono (2005), Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno(2004) dalam

penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Tentu saja setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya Robbins(2008:222). Menurut Veithzal Rivai (2008 : 455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006 : 114) mengatakan bahwa motivasi (motivation) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan, untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan.

Menurut Robbins(2008:99) istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Sementara menurut L. Mathis dalam arti yang mendasar, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2006 : 113), kinerja adalah hasil kerja seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang dapat dinilai melalui penilaian penampilan kinerja. Kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja maksimal. Faktor-faktor tersebut adalah :

- (1)Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- (2)Tingkat usaha yang dicurahkan
- (3) Dukungan organisasi.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan maka permasalahan mengenai kinerja karyawan berkaitan dengan efektifitas kerja, untuk itulah penting kiranya membuat suatu model yang membicarakan kinerja karyawan dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan hal tersebut perlu melakukan analisis pengaruh faktor perilaku organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, pengertian faktor perilaku organisasi disini adalah budaya organisasi dan motivasi.

Pada pembahasan ini mencoba mengangkat permasalahan kinerja karyawan dan diukur melalui berbagai indikator yang ada.

### 1.1. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan diatas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan?
4. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### 1.2. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996:289) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Glaser et al. (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa; Budaya organisasi seringkali digambarkan 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. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Menurut Beach (1993:12) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Pendapat Bliss (1999) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996:289); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya

organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak

Kotter dan Heskett (1992) dalam Koesmono (2005); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski (1997:518); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan.

Jadi dari uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

## 2.2. Motivasi

Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok (Malayu S.P. Hasibuan, 2007 : 152), yaitu : 1. Teori Motivasi Kepuasan 2. Teori Motivasi Proses

### a. Teori Motivasi Kepuasan

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini meliputi :

#### 1. Teori Motivasi Klasik dari Frederik Winslow Taylor.

Menurut teori ini motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, dengan kata lain hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

#### 2. Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow.

Dalam teori ini, Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi 5 kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

#### 3. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.

Menurut Herzberg, orang menginginkan 2 macam faktor kebutuhan :

*Pertama*, Faktor-faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*) ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah, kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus. Faktor-faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik,

kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya.

*Kedua*, Faktor-faktor Motivasi (*Motivation Factors*) ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

#### 5. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi-seseorang, situasi dan peluang yang ada.

#### 6. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempatnya dan suasana dilingkungan ia bekerja.

#### b. Teori Motivasi Proses

Teori ini pada dasarnya berusaha supaya para pekerja giat dan bergairah melakukan pekerjaannya sesuai harapannya. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya jika harapan menjadi kenyataan, maka para pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Untuk memotivasi karyawan / bawahan, seorang pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan/bawahannya. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani. Jadi dari uraian-uraian diatas dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan motivasi karyawan adalah mengarahkan, dan mendorong seorang karyawan untuk melakukan tindakan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. Keith Davis (1985 : 96) dalam Mangkunegara (2009 : 117) mengemukakan bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*" (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Berdasarkan pendapat dari Davis tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu