

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. NYONYA MENEER di Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
Dwi Agung Nugroho Arianto, SE  
NIM. C4A002130**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
S E M A R A N G  
2004**



## Sertifikasi

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini, Dwi Agung Nugroho Arianto, menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, dan oleh karena itu saya bertanggungjawab penuh atas keaslian tesis ini.

Semarang, 25 Mei 2004

Dwi Agung Nugroho Arianto

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>	
No. Daft:	3235/J/mn/p1
Tgl.	20/12/04

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan  
bahwa Tesis berjudul:

### **PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. NYONYA MENEER di Semarang)**

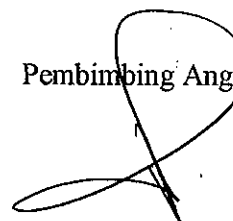
Yang disusun oleh Dwi Agung Nugroho Arianto, NIM. C 4A002130  
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 03 Juni 2004

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

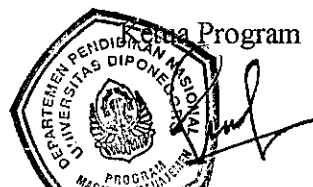
Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang, 03 Juni 2004

Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suryudi Mangunwihardjo

## **MOTTO**

- Keberhasilan memang ditentukan oleh Tuhan, tetapi keberkahan ditentukan oleh manusia
- Kesuksesan adalah kalkulasi 10 % kerja keras, 30 % akal cerdas, dan 60 % hati ikhlas.
- Dunia itu seperti rumput dan akherat itu seperti padi. Maka jika kau inginkan keduanya, tanamlah padi, karena rumput akan tumbuh dengan sendirinya. Dan jangan sekali-kali kau berharap menuai padi dengan menanam rumput.

## **PERSEMBAHAN**

**Untuk Bapak yang sedemikian gigih memenuhi kebutuhan emosi  
anaknya untuk terus menimba ilmu dengan biaya yang mahal**

## *ABSTRACTS*

Contribution of human resources development in globalization era is the one key success factor for organizational strategies. To improve the quality of human resources in organizational life and work environment. Managers need to establish the activity that enhance work performance by raising work motivation and job satisfaction. There is good reason and some empirical evidence to suggest that condition in the organization environment. Organizational culture to be the main discussion topic, in bisnis practise and academy society, special two decade related with the role Organizational culture to achieve company success. Roles is focused ability to effect individual, attitude on company. The stronger culture, than the stronger its affect. Therefore good management Organizational culture need to do in order that culture can give maximal benefit to company.

The data source for this study was a cross section data of the workers in PT. Nyonya Meneer, selected about 100 from production employe in organization. To test the purposed hypotheses, this study used the structural equation model analysis and confirmatory factor analysis.

Result from this research examine that the extent of work performance is influenced by the work motivation, job satisfaction, and Organizational culture. The implication of these findings is that the manager who creates conditions that can satisfy important need and receive right direction for goal achievement is likely to job satisfaction the workers, will successfully the higher work performance. And the acceptable test for signification test model have done by testing goodness of fit that is GFI, AGFI, CFI, RMSEA, TLI, and CR.

## ABSTRAKSI

Peranan sumber daya manusia pada era globalisasi dan memasuki abad 21, bahwa sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Masalah sumber daya manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius. Dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia perlu adanya motivasi. Motivasi merupakan salah satu usaha untuk merangsang orang bekerja keras. Selain motivasi diperlukan juga kepuasan pada karyawan. Salah satu peningkatan kinerja karyawan, apabila kepuasan dari diri karyawan terpenuhi. Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi topik pembahasan di kalangan akademis, khususnya selama dua dasawarsa terakhir ini, berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Peran budaya tersebut terutama melalui kemampuannya mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan. Semakin kuat budaya, maka semakin kuat pula pengaruhnya. Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya organisasi perlu dilakukan agar budaya dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi.

PT. Nyonya Meneer adalah salah satu produsen jamu yang terbesar di Indonesia yang memanfaatkan sumber daya manusia. Berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan, bahwa kinerja karyawan yang ada di PT. Nyonya Meneer mengalami penurunan yang dapat dilihat dari semakin meningkatnya absensi karyawan dan merupakan salah satu indikator menurunnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan melihat hasil pada *regression weight* yang dimiliki oleh ketiga variabel independen bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja daripada motivasi dan budaya organisasi. Dan pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu GFI, AGFI, CFI, RMSEA, TLI, dan CR.

## KATA PENGANTAR

Segala puji teruntuk-Mu, Tuhanku, Allah Yang Esa. Shalawat dan salam untukmu, pemimpin umat, Muhammad SAW. Terima kasih, pun jua salam doa untuk bapak dan ibu, juga seluruh dosen pembimbing dan pengajar di MM Undip, rekan-rekan sesama mahasiswa,serta saudara muslim di antero jagat.

Tidak bisa dipungkiri, perkembangan ilmu sumber daya manusia sungguh berjalan amat cepat. Hal ini pulalah yang mendorong keberanian banyak pihak untuk terus memperbarui pengetahuannya agar tidak ketinggalan zaman. Maka kemudian wajar, bila bagian-bagian ilmu pengetahuan terus diuji dan dipelajari sehingga menjadi sebuah fakta dalam angka-angka yang terukur. Tak dapat disebut latah, bila kami pun berusaha untuk memberikan kontribusi keilmuan yang akan semakin melengkapi khasanah fakta-fakta empirik bidang sumber daya manusia yang telah ada. Motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja adalah sebuah tema yang kami angkat sebagai sebuah komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan metode penelitian secara kuantitatif.

Dimulai dengan kebimbangan yang kami rasakan pada proses awal kami menginjakkan kaki untuk belajar ilmu ekonomi di Kampus Jalan Erlangga, tesis ini berhasil terselesaikan dalam waktu yang cukup dari semestinya. Selesainya tesis tepat waktu purna wiyata kami di bangku kelas.

Namun bagaimanapun, karya sederhana ini kami susun tidak lebih dan tidak kurang, hanyalah bertujuan untuk memenuhi sebuah kewajiban dalam proses mendapatkan gelar master sehingga pantas kami sandang. Secara materi, apapun

titik tajuknya, dengan segala kerendahan hati serta jiwa yang besar harus kami akui, masih sangat memerlukan banyak perbaikan dan penyempurnaan. Dan hanya dari pembaca-lah, proses penyempurnaan ini dapat kami wujudkan di masa mendatang.

Sebelum saya akhiri, saya ucapkan banyak terimakasih kepada dosen pembimbing Drs. Mudji Rahardjo, SU dan Drs. Susilo Toto R, MT yang telah membantu dalam menyusun tesis ini.

Semoga kebahagiaan dan keselamatan menyertai kita semua. Aamiin!

Semarang, 25 Mei 2004

Penulis



Dwi Agung Nugroho Arianto

## DAFTAR ISI

Sertifikasi.....	i
Persetujuan Tesis.....	ii
Motto.....	iii
Persembahan.....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Rumus.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan	
1.3.1. Tujuan.....	11
1.3.2. Kegunaan.....	12

### BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kinerja.....	13
2.2. Kepuasan kerja.....	14
2.2.1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	16
2.2.2. Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	17
2.3. Motivasi.....	18
2.3.1. Faktor-faktor Motivasi.....	20
2.3.2. Motivasi dan Kinerja.....	20
2.3.3. Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	21
2.4. Budaya Organisasi.....	24
2.4.1. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	26
2.4.2. Budaya Organisasi dan Kinerja.....	27
2.5. Penelitian Terdahulu.....	30
2.6. Kerangka Pikir Teoritis.....	34
2.7. Hipotesis.....	35
2.8. Definisi Operasional Variabel.....	36

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	38
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	40
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	41
3.4. Teknik Analisis Data.....	41
3.5. Uji SEM.....	42

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	52
4.2. Data Deskriptif Responden.....	54
4.3.1. Deskriptif Responden Menurut umur.....	55
4.3.2. Deskriptif Responden Menurut Masa Kerja.....	56
4.3.3. Deskriptif Responden Menurut Status Perkawinan.....	57
4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	58
4.3.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estmasi .....	58
4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori.....	60
4.3.3. Analisis Structural Equation Modeling .....	66
4.3.4. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi..	70
4.3.5. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM .....	71
4.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	78
4.5. Pengujian Hipotesis .....	80
4.6. Analisis Pengaruh .....	85

### **BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1. Kesimpulan .....	87
5.1.1. Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	87
5.1.2. Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	88
5.1.3. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	89
5.1.4. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan .....	89
5.1.5. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	89
5.2. Implikasi Teoritis.....	90
5.3. Implikasi Manajerial .....	91
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	96
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	96

### **DAFTAR REFERENSI**

### **LAMPIRAN**

Daftar Pertanyaan.  
Data Penelitian  
Teks Keluaran AMOS 4.01.  
Hasil Perhitungan Construct Reliability dan Variance Extracted.  
Surat Keterangan Penelitian.  
Biodata Penulis

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tabel Daftar Absensi tahun 2002 .....	7
Tabel 1.2	Tabel Daftar Absensi tahun 2003 .....	8
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1.	Model Persamaan Struktural.....	44
Tabel 3.2.	Model Pengukuran.....	45
Tabel 3.3.	Goodness of Fit Index.....	50
Tabel 4.1.	Responden Menurut Umur.....	55
Tabel 4.2.	Responden Menurut Masa Kerja .....	56
Tabel 4.3.	Responden Menurut Status Status Perkawinan.....	57
Tabel 4.4.	Sample Covarians-Estimates.....	59
Tabel 4.5.	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori 1 .....	62
Tabel 4.6.	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori 1 .....	63
Tabel 4.7.	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori 2 .....	65
Tabel 4.8.	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori 2 .....	66
Tabel 4.9.	Goodness Of Fit Model Penuh .....	68
Tabel 4.10.	Regression Weight Model Penuh.....	70
Tabel 4.11.	Statsitik Deskriptif .....	72
Tabel 4.12.	Assesment of Normality/Normalitas Data.....	74
Tabel 4.13.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	75
Tabel 4.14.	Standardized Residual.....	77
Tabel 4.15.	Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	79
Tabel 4.16.	Pegujian Hipotesis.....	80
Tabel 4.17.	Estimasi Pengaruh Langsung .....	85
Tabel 4.18.	Estimasi Pengaruh Tidak Langsung .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Teoritis.....	35
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	61
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	64
Gambar 4.3. Hasil Pengujian Structural Equation Modeling.....	67

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1. Construct Reliability .....	78
Rumus 2. Variance Extract.....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Pertanyaan.
- Lampiran 2. Teks Keluaran AMOS 4.01.
- Lampiran 3. Hasil perhitungan Construct Reliability dan Variande Extracted.
- Lampiran 4. Surat Keterangan Penelitian.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Globalisasi dunia ditandai dengan terbukanya persaingan yang bebas disegala bidang merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Perusahaan-perusahaan menghadapi tantangan yang dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan pesaingnya.

Perusahaan adalah merupakan suatu sistem dimana bagian yang satu dengan yang lain saling berinteraksi dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangannya perusahaan harus melaksanakan berbagai kegiatan antara lain: produksi, pemasaran, pembelanjaan, personalia, pengembangan dan penelitian, sistem informasi manajemen dan yang lain. Untuk dapat bertahan maka koordinasi didalam maupun diluar perusahaan harus dilaksanakan dengan baik agar dapat mengarah pada pencapaian tujuan, sekarang ini perekonomian Indonesia semakin terbuka tidak dapat tidak akan memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis yang berasal dari negara lain.

Menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain baik tingkat nasional maupun internasional maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan-perubahan ke arah perbaikan, perusahaan harus adaptif terhadap

perubahan globalisasi dalam dunia perdagangan. Perubahan global ini mendorong perubahan atas keinginan pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Pelanggan menghendaki produk dan jasa yang mereka beli adalah produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan, produk dan jasa harus bermutu lebih baik, penyerahannya lebih cepat, harga relatif murah dan bermanfaat. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha memenuhi tuntutan pelanggan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus serta mengefektifkan sarana yang ada agar mencapai efisiensi yang tinggi dan mampu bersaing serta mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan khususnya sumber daya manusia.

Hal ini sangat mendasar dari perspektif manajemen sumber daya manusia adalah asumsi bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut (Arthur, 1994 : 110). Pada dasarnya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan dapat memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang (Wright dan Snell, 1992 : 26)

Peran penting sumber daya manusia dalam organisasi banyak mendapat perhatian para praktisi baik pemerintah maupun swasta dan akademis, dalam era globalisasi disadari bahwa sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Dalam berbagai kasus kegagalan perusahaan apabila ditelusuri lebih lanjut penyebabnya adalah pada faktor manusia yang terlibat. Masalah sumber

daya manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan manajemen pemasaran, produksi dan yang lainnya tergantung pada kualitas sumber daya manusianya.

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

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

Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi atau konsekuensi dan faktor-faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual pekerja, kinerja secara organisasional, tingkat perputaran (*turnover*) kerja serta kemangkiran (*absenteeism*). Faktor lain yang juga dinyatakan

sebagai implikasi dari kepuasan kerja antara lain: tingkat kepuasan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi (Organ, 1987 dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001 : 367).

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, misalnya Parker dan Kleemeir, 1951; Vroom, 1960; dan Strauss, 1968 (dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001 : 368). Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja hasilnya masih tidak jelas. Misal, berdasarkan meta analisis yang dilakukan dalam penelitian Iffaldano dan Muchinsky, 1986 (dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001 : 368) ditemukan korelasi yang tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian Ostroff (1992) memberikan bukti empiris, bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan, melainkan mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja secara organisasional.

Penelitian yang dilakukan Dwi Maryati dan Bambang Supomo (2001) melakukan studi empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual, penelitian ini dilakukan di Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan kopertis wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian yang dilakukan Dwi Maryati dan Bambang Supomo (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual.

Seorang karyawan tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan dan juga

harapan bagi dirinya sendiri dari tempatnya bekerja. Situasi ini sering dialami oleh para karyawan bahkan berkaitan erat dengan kualitas hasil kerja mereka, motivasi kerja mereka terkait erat dengan persoalan-persoalan manusiawi yang ada pada setiap individu.

Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Dalam buku-buku manajemen banyak diuraikan teori motivasi. Ada keyakinan bahwa perilaku manusia ditimbulkan oleh adanya motivasi. Jadi ada sesuatu yang mendorong (memotivasi) seseorang untuk berbuat sesuatu. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi membuat orang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Sehingga motivasi harus benar-benar dipahami oleh seorang manajer karena seorang manajer adalah orang yang bertindak dengan menggunakan orang lain. Memahami motivasi kerja yang ada pada diri personel karyawan merupakan tugas manajer di semua perusahaan baik itu sektor swasta atau pemerintah. Pemahaman mengenai motivasi bukanlah hal yang mudah, motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri manusia dan tidak tampak dari luar namun motivasi seseorang bisa dinilai melalui perilaku orang tersebut.

Motivasi yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan. Pemberian motivasi bertujuan menggiatkan orang-orang atau karyawan supaya mereka bersemangat dalam bekerja. Dalam ilmu manajemen selalu dijelaskan bahwa seseorang bertindak karena didorong oleh

suatu kebutuhan. Manusia mempunyai kebutuhan yang beraneka macam, dan sumber yang mendorong terciptanya kebutuhan ada pada diri orang itu sendiri. Seorang karyawan dapat mempunyai kebutuhan yang berbeda dengan karyawan yang lain. Karena itu, apa yang mendorong seorang karyawan untuk bertindak atau bekerja juga berbeda.

Dalam praktek teori-teori motivasi tidak dapat menjelaskan mengapa sebagian karyawan, tetap saja tidak mau bekerja sebaik orang lain. Padahal manajemen telah menyediakan upah insentif, memberikan program pengembangan, menyediakan alat-alat modern dan lain-lain. Sebagian karyawan lainnya mungkin memiliki motivasi bekerja yang baik, namun sebagian karyawan lainnya termasuk para pemalas. Sebagian karyawan mungkin dapat tertarik dengan imbalan seperti uang, promosi jabatan dan jaminan kerja, namun sebagian lainnya tidak tertarik dengan hal itu (Kovach, 1987 dalam Mas'ud, 2002 : 80).

Apa yang mendorong seseorang bekerja adalah keinginan mereka untuk menikmati dunia, memuaskan hawa nafsunya dan pengumpulan materi dalam hidup. Dengan demikian maka dapat dipahami bahwa teori-teori motivasi gagal dalam memberikan penjelasan mengapa sebagian karyawan tidak mau bekerja dengan baik. Dan para manajer yang berusaha mempraktekkan teori motivasi tetap tidak dapat berhasil memotivasi semua karyawan dalam perusahaan (Thomas H. Fitzgerald, 1971 dalam Mas'ud, 2002 : 81).

Mengingat motivasi kerja karyawan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu diupayakan agar motivasi karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang dapat ditingkatkan, PT. Nyonya Meneer Semarang yang

berkedudukan di jalan Kaligawe Semarang merupakan salah satu pelaku ekonomi di sektor swasta yaitu salah satu produsen obat-obatan tradisional di Indonesia yang memanfaatkan sumber daya manusia. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak termotivasi kerja dengan baik. Karyawan yang tidak pernah mencapai kondisi tersebut maka tidak pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menurunkan semangat kerjanya. Dalam hal ini absensi di PT. Nyonya Meneer Semarang didefinisikan seringnya karyawan tidak datang tanpa ijin, karyawan yang sering melakukan absen pada akhirnya menjadikan tingkat absensi karyawan pada perusahaan ini tinggi. Untuk mengetahui tingkat absensi karyawan dapat dilihat dalam tabel 1.1 dan tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Daftar Absensi Karyawan**  
**PT. Nyonya Meneer Semarang tahun 2002**

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

Sumber: PT. Nyonya Meneer Semarang tahun 2002

Tingkat absensi dari tahun 2002 sampai 2003 mengalami kenaikan, dari Tabel 1.1 dan 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan khususnya yang mangkir mengalami peningkatan yang semula 39 orang pada tahun 2002, pada tahun 2003 meningkat menjadi 43 orang. Daftar absensi karyawan untuk tahun 2003, disajikan pada Tabel 1.2 di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Daftar Absensi Karyawan**  
**PT. Nyonya Meneer Semarang tahun 2003**

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

Sumber: PT. Nyonya Meneer Semarang tahun 2003.

Pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa jumlah absensi karyawan sangat tinggi, setiap tahun mengalami kenaikan; dengan kenaikan tingkat absensi yang cukup tinggi tersebut menimbulkan masalah dalam perusahaan dan perusahaan tidak dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Selain kepuasan kerja dan motivasi, budaya organisasi juga salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Budaya perusahaan menjadi topik pembahasan dikalangan bisnis dan akademis pada tahun 1980-an, pada akhir tahun 1980-an para bisnis memberi banyak perhatian pada budaya perusahaan yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar. Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya perusahaan untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang

memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan, karena itu pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, misal Cherington, 1994; Harvey dan Bown, 1996; Robbin, 1996; (dalam Domiri, 2001 : 83) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Domiri (2001) menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Pencapaian target perusahaan tentu saja tidak terlepas dari kinerja karyawan itu sendiri sedangkan kinerja itu sendiri adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu dari evaluasi orang-orang tertentu (Flippo, 1994 : 85).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Yang terjadi di lingkungan PT. Nyonya Meneer Semarang pada saat ini manajemen perusahaan dituntut untuk lebih memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan utama perusahaan yaitu menghasilkan laba yang sebesar-besarnya. Sehingga manajemen perusahaan perlu membuat strategi untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin tajam ini dan membuat perusahaan terus maju.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan absensi, meningkatnya absensi diindikasikan dengan

menurunnya kinerja karyawan. Selanjutnya perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan; menurut Mannheim Bilha, Baruch Yehuda and Yoseph Tal (1997 : 182) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja selain itu kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Robbins, 1996).

Berdasarkan adanya *Research Gap* dari penelitian terdahulu yang tidak konsisten nampak bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan bukti-bukti yang kontradiktif maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan maka perlu dilakukan penelitian terhadap karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang. Adapun pertanyaan yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

### **1.3. Tujuan Penelitian**

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

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

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan pertimbangan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.
2. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya pada divisi sumber daya manusia pada perusahaan.

3. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan terutama yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.
4. Sebagai implikasi lebih lanjut dari hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kinerja karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

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

Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut John Bernadin (1993 : 75) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu:

##### **1. Kualitas**

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

## 2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

## 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

### **2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga

merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Smith et al dalam Luthans, 1993 : 26). Church (1995 : 89) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja.

Menurut Rany, Smith dan Stone 1992 (dalam Turban B et al, 1993), *job satisfaction* merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Mc Nesse Smith (1996 : 163) dan Kirkman dan Shapiro (2001 : 558) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang.

Judge et al (1993 : 211) dan Luthans (1981) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*internal cognitive state*). Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*) ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler et al (1979 : 127) dan Gary

(1999 : 247) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan. Secara komperhensif Locke (dalam Luthans, 1998 : 176) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan mengidentifikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

### **2.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Smith et al, 1969 (dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001 : 368) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan kerja yaitu: (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja; (2) jumlah kompensasi yang diterima oleh pekerja; (3) kesempatan untuk promosi jabatan; (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; (5) dukungan rekan kerja.

Selanjutnya menurut Frone, Russel dan Cooper (1994) kepuasan kerja dapat dilihat melalui tiga dimensi penting, yaitu: (1) kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; (2) kepuasan pekerjaan seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau yang diharapkan; (3) kepuasan pekerjaan mempresentasikan beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan. Dari dimensi-dimensi yang dijelaskan diatas

maka dalam penelitian ini dimensi yang digunakan adalah menggunakan dimensi Russel.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Konsep tersebut telah menjadi sasaran sebagian besar pengamatan karena hipotesis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan dan merupakan hal yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan organisasi maupun perseorangan (Mc Cue dan Gianakis, 1997). Meskipun hasil penelitian pada awalnya meragukan adanya hubungan yang nyata antara kepuasan kerja dengan kinerja (Brayfield dan Crockett, 1955). Namun berdasarkan meta analisis yang dilakukan dalam penelitian Iffaldano dan Muchinsky, 1986 (dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo, 2001 : 368) ditemukan korelasi yang tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian Ostroff (1992) memberikan bukti empiris, bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan, melainkan mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja secara organisasional.

Penelitian yang dilakukan Ferry Agustian (2001) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, yang dilakukan pada PT. Pusri Jawa Tengah dengan alat metode analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitian yang didapat menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang berkaitan dengan kepuasan

kerja dan peningkatan kinerja karyawan yaitu analisis kepuasan kerja karyawan di PT. Indo Acidatama Chemichal Industri Surakarta oleh Rudi Ananda Limiadi (1996). Dari hasil penelitian didapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ardi Parminto (1991), yang meneliti faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan jumlah responden sebanyak 150 karyawan pada industri gula di Jawa Timur, analisisnya menggunakan regresi linier berganda; hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada industri gula di Jawa Timur.

**Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:  
kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## **2.3. Motivasi**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi**

Pengertian motivasi selalu berkaitan dengan perbuatan atau tindakan seseorang. Tindakan ini tidak terjadi begitu saja, tetapi ada faktor-faktor yang mendorong atau mempengaruhinya. Dengan perkataan lain, perilaku atau tindakan manusia itu pasti ada sebab atau alasan mengapa dilakukan. Secara etimologis, kata motivasi berasal dari kata motif, yang artinya dorongan, kehendak, alasan dan kemauan. Maka motivasi adalah dorongan-dorongan (*forces*) yang membangkitkan dan mengarahkan kelakuan individu. Motivasi bukanlah tingkah

laku, melainkan kondisi internal yang kompleks dan tidak dapat diamati secara langsung, akan tetapi mempengaruhi tingkah laku (Shalahuddin, 1990 : 113)

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

Menurut Oren Harari (1995 : 101) mengatakan motivasi adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi melibatkan keuletan dan ketekunan dengan pengertian usaha yang lebih keras untuk mencapi sesuatu. Layman Porter dan Raymond Miles (1990 : 123) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu sistem yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

Menurut A Dale Timpe (1992 : 4) dalam membahas motivasi penting untuk diingat bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan, motivasi harus datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Motivasi bersifat individual dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat, motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (pergerakan kearah tertentu).

### **2.3.2. Faktor-Faktor Motivasi**

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

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Gaji.
3. Kesempatan Promosi.
4. Supervisi.
5. Rekan kerja.

### **2.3.3. Motivasi dan Kinerja**

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anorogo (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Menurut Hani Handoko (1997 : 366) ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat terpenuhi.

Hieder (1998 : 85) mengemukakan bahwa orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki ability yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah begitu pula orang yang sebenarnya abilitynya tinggi tetapi rendah motivasinya. Sedangkan Vroom (1994 : 102) dijelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi dan ability dengan asumsi bahwa hubungan perkalian tersebut adalah seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi karyawan tersebut akan rendah pula. Dengan kata lain merupakan hasil dari motivasi rendah atau kemampuan yang tidak baik atau hasil kedua komponen yang rendah.

Penelitian yang dilakukan Ferry Agustian (2001), melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pusri Jawa Tengah, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:  
Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.3.4. Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Koontz dan Donnel, 1992 : 443). Kepuasan kerja diartikan perasaan dan penilaian karyawan profesional mengenai pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam

hubungannya apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya (As'ad, 1995 : 104).

Motivasi karyawan antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seorang yang masuk dan bekerja pada suatu kantor bertujuan mempunyai beberapa harapan, hasrat, cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi dari kantor tempat bekerja. Jika dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka akan timbul kepuasan didalam diri karyawan (Agus Dharma, 1996 : 105).

Faktor penting dan utama yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah imbalan termasuk didalamnya upah, tunjangan, insentif dan penghargaan lainnya berupa materi. Apabila kebutuhan dasar karyawan terpenuhi dan taraf hidupnya makin meningkat maka faktor imbalan yang berupa materi berkurang. Dalam hal ini maka tahap selanjutnya karyawan akan membutuhkan imbalan berbentuk lain seperti pengakuan dan bentuk status atau jabatan, lingkungan kerja yang menyenangkan, pimpinan yang bijak dan adil, penghargaan dan lainnya (Stoner, 1995 : 454). Kepuasan kerja merupakan suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Hal ini karena kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan maka kepuasan kerja bersifat dinamis, artinya dapat naik turun karena itu faktor-faktor dalam organisasi yang berhubungan dengan perasaan dan kepuasan perlu diperhatikan secara berkesinambungan. Hal ini menjadi sangat penting karena kepuasan dan perasaan sebagai bagian dari tuntutan hidup. Dengan demikian

maka kepuasan kerja sangat mempengaruhi perasaan karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya (Green Berg J, Robert A. Barone, 1995 : 177).

Berkaitan dengan hal diatas motivasi merupakan suatu faktor yang berpengaruh pada pekerja didalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya, hal ini didasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut: (1) individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing; (2) sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar mengarah pada tujuan; (3) individu memberi reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil kerjanya.

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

**Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:  
Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

## **2.4. Budaya Organisasi**

### **2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan cenderung bersifat nonformal atau tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Budaya perusahaan dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi perusahaan, struktur dan sistem perusahaan (Amstrong, 1992)

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

Secara umum budaya organisasi menurut Cheki (1996 : 15) dapat didefinisikan seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari fisiologi pendirinya, sekali budaya terbentuk praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu: praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein (1997) bisa dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah-masalah pada waktu yang akan datang

Karena masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya maka perumusan budaya antar perusahaan berbeda pula. *Institut For Research on Inter Cultural Cooperation (IRIC)* memberikan enam dimensi budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi (Hofstede dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark yang meliputi:

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil.
2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan.
3. Budaya profesional lawan parokial.
4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup.

5. Budaya kontrol ketat lawan longgar.
6. Budaya pragmatik lawan normatif.

#### **2.4.2. Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja**

Menurut pendapat para ahli budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja berdasarkan sosialisasinya. Kesuksesan sosialisasi budaya organisasi selanjutnya akan berdampak positif pada kepuasan kerja pegawai sementara kegagalannya berarti memberi dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan, dimana keberhasilan organisasi atau perusahaan menjadi satu indikator kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Johnston dan Hill (1973) sebagaimana disebutkan oleh Fraser (1983) menyimpulkan bahwa para pekerja diperguruan menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, penyalah yang penuh pengertian, kondisi kerja yang nyaman dan rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Disamping itu ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih organisasi untuk tempat bekerja karena adanya hubungan dengan rekan kerja, nama baik perusahaan dan kondisi kerja. Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja mereka dihargai, gaji, keamanan serta tanggung jawab oleh manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Domiri (2001), yang meneliti tentang budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang dilakukan pada perusahaan farmasi dengan jumlah responden

sebanyak 122 orang dan metode analisis menggunakan SEM didapat hasil penelitian bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian tentang analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Sri Kuswanto (2002), hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:  
budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

#### **2.4.3. Budaya Organisasi dan Kinerja**

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan (Cherington, 1994; Harvey dan Bown, 1996; Robbins, 1996), selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna yang kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbins, 1996). Karena pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O'Reilly (dalam Staw, 1991) dan Nurhajati dan Bisma (1995), sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan

karyawan, dengan semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sejaris dengan nilai-nilai organisasi bisa menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Karenanya tidak mengherankan jika tingkah laku keluarnya karyawan yang tidak cocok dengan budaya organisasi lebih tinggi daripada karyawan yang merasa cocok.

Robbins (1996) juga mengemukakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja karyawan bergantung pada tinggi pada tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup pula seberapa cocoknya dia didalam organisasi itu.

Penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998). Menguji pengaruh faktor kultur organisasi sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial. Responden penelitian mereka adalah 79 manajer perusahaan manufaktur di Indonesia. Kultur organisasional sebagai variabel pemoderasi (variabel yang mempengaruhi satu independen variabel yaitu anggaran partisipatif dengan dependen variabel yaitu variabel kinerja manajerial. Menggunakan dimensi budaya kultur organisasi orientasi pada orang dan (versus) orientasi pada pekerjaan. Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian lain dilakukan oleh Muchamad Syaffrudin (1999), menguji apakah faktor kontekstual kultur organisasi memoderasi hubungan antara sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan kinerja manajemen. Responden yang digunakan adalah 39 manajer perusahaan yang sedang kuliah di Program MM Undip Semarang. Dimensi budaya yang dipakai yaitu penghindaran ketidakpastian (*uncertain, avoidance*), *power distance*, individualism/collectivism. Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian tersebut adalah bahwa dari tiga dimensi budaya organisasi hanya faktor budaya organisasi dari dimensi individualism/collectivism yang merupakan variabel pemoderasi terhadap sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan kinerja pengguna manajerial pengguna SAM.

Penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja dilakukan oleh Budi Wibowo (2000) dengan judul Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada perusahaan PT. Pura Barutama Kudus. Penelitian ini menggunakan metode analisis model persamaan regresi logistik. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa variabel: siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan, orientasi hasil menunjukkan secara signifikan terdapat pengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tertinggi karyawan sedangkan variabel: komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan menunjukkan hasil tidak terdapat pengaruh terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.

**Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:  
budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan yaitu analisis kepuasan kerja karyawan di PT. Indo Acidatama Chemichal Industri Surakarta oleh Rudi Ananda Limiadi (1996) variabel yang diteliti meliputi variabel motivasi yang terdiri dari fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Variabel kinerja karyawan meliputi produktivitas, tingkat absensi dan tingkat keluar masuk karyawan; untuk variabel kepuasan kerja meliputi tantangan kerja, imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, keselamatan kerja dengan kepribadian. Dari hasil penelitian didapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ardi Parminto (1991), yang meneliti faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan jumlah responden sebanyak 150 karyawan pada industri gula di Jawa Timur, analisisnya menggunakan regresi linier berganda; hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja, kondisi kerja, promosi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada industri gula di Jawa Timur.

Penelitian tentang motivasi dan kinerja dilakukan oleh Emilia Rosyana Putri (2000) dengan judul Faktor-faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

yang dilakukan pada perusahaan PT. Aspac Inti Corpora. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi, dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor upah, faktor lingkungan, faktor kesempatan berpromosi, faktor hubungan interpersonal, faktor keselamatan kerja dan keamanan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya tentang motivasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja antara lain adalah dilakukan oleh Emily Huling (2000) dengan agen asuransi di perusahaan asuransi di New York Amerika Serikat sebagai obyek penelitiannya. Dalam rekomendasinya Emily Huling menyarankan agar perusahaan asuransi di Amerika Serikat lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan khususnya para agen asuransinya agar mereka tidak sering absen (meninggalkan pekerjaan). Upaya yang disarankan Emily Huling untuk meningkatkan kepuasan kerja agen asuransi adalah berupa pemberian gaji, kesempatan promosi dan perbaikan kondisi kerja. Menurut Emily Huling jika ketiga unsur tersebut terpenuhi maka para agen asuransi akan bekerja dengan lebih baik.

Penelitian yang hampir serupa dilakukan oleh Barbara K. Holland (1989) tentang keterkaitan antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan dengan perhatian utamanya pada keseimbangan antara efisiensi dengan tugas obyek pekerjaan menunjukkan bahwa selain faktor-faktor yang memotivasi karyawan adapula keseimbangan antara dorongan dan kontrol yang ada dalam perasaan manusia. Perasaan membutuhkan dorongan, perasaan memiliki dan kebutuhan bagi tercapainya kesuksesan atau otonomi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Barbara mengatakan bahwa gaji dan promosi merupakan imbalan yang harus diberikan kepada karyawan tersebut agar karyawan tersebut dapat berprestasi dalam bekerja. Apabila gaji dan promosi tersebut tidak dapat memuaskan karyawan maka akan terjadi peningkatan absensi dan keluar masuk karyawan yang cukup tinggi di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian kepuasan kerja yang dilakukan oleh Chockalingan Viswevaron, Satish P. Deshpande, Jacop Joseph (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari berbagai hal yang mendorong tindakan atau motivasi untuk bekerja bisa diberikan oleh seorang pimpinan atau manajer kepada karyawannya berupa gaji, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri. Penelitian tersebut dilakukan di dua perusahaan di India bagian selatan atau dengan kata lain respondennya adalah karyawannya pada tingkat manajer yang berjumlah 77 orang. Hasil penelitiannya adalah tidak ada hubungan yang signifikan antara dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan.

Penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja dilakukan oleh Budi Wibowo (2000) dengan judul Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada perusahaan PT. Pura Barutama Kudus. Penelitian ini menggunakan metode analisis model persamaan regresi logistik. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa variabel: siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan, orientasi hasil menunjukkan secara signifikan terdapat pengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tertinggi

karyawan sedangkan variabel: komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan menunjukkan hasil tidak terdapat pengaruh terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan. Thad Green (2000) menyatakan dapat dilakukan dengan cara memotivasinya, ada tiga langkah memotivasi karyawan agar terpenuhinya kepuasan karyawan itu sendiri: promotes, confidence, trust dan satisfaction.

Ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Pengarang	Topik Penelitian	Metode	Hasil / Kesimpulan
Abdul Wahid Syafar (1996)	Analisis Motivasi Kerja, Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja	Regresi Linear	Motivasi maupun kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kualitas karyawan secara bersama-sama dan secara psikologis karyawan dipengaruhi oleh intelegensi, bakat, minat, kepribadian, motivasi dan hal-hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
Ardi Parminto (1991)	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda	Faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja, kondisi kerja, promosi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998)	Pengaruh Kultur Organisasi Sebagai Faktor Pemoderasi Pada Orang Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Multiple Regresi Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan pada anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
Bilha Mannheim, Yehuda B Joseph tal (1997)	Pengujian Model Kausalitas Antara Work Centrality, Kepuasan Kerja, Kebutuhan Akan Prestasi Dengan Komitmen Organisasi, Upah, Perencanaan Karir Dan Kinerja	Path Analysis	Komitmen organisasi, perencanaan karir dan upah dipengaruhi oleh centrality. Kepuasan kerja tidak menghasilkan work centrality.
Cristian Santoso (1997)	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi	Yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori Maslow dan terdapat hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Chockalingan	Job satisfaction as a Function	Regresi	Hubungan antara dukungan top

Viswesvaron, Satish p. Deshpande, Jacop Joseph (1998)	of Top Management Support for Ethical Behavior: Study of Indian Manager		manajer terhadap tindak tanduk yang pantas dan menekankan kepuasan kerja, satu hubungan signifikan hubungan top manajemen dan komitmen bagi tidak tanduk yang tinggi dengan gambaran kepuasan pengawas
Dwi Maryani dan Bambang Supomo (2001)	Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual	Regresi	Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Individual.
Emillia Rosyana Putri (2001)	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi	Faktor-faktor motivasi kerja seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Mark E, Emmert dan Walied A, Taher (1992)	Public Sector Profesional he Effect of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement	Regresi	Publik sektor profesional dan rendahnya dorongan kerja/keterlibatan kerja dari pekerjaan lapangan.

## 2.6. Kerangka Pikir Teoritis

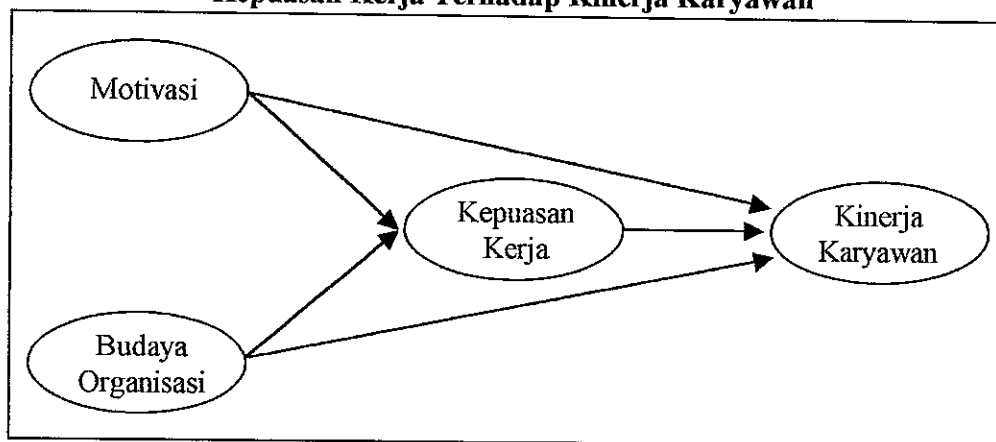
Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan pada gambar 2.1.

Alur pemikiran dalam analisis ini adalah diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Faktor kepuasan kerja antara lain adalah: Kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, kepuasan pekerjaan seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau yang diharapkan dan kepuasan pekerjaan mempresentasikan beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan.. Faktor motivasi antara lain adalah: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan Promosi, Supervisi, rekan kerja. Dan faktor budaya organisasi adalah: budaya

berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan parokial, budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, budaya pragmatis lawan normatif.

Jika ketiga variabel tersebut yaitu kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi meningkat maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat dengan indikator sebagai berikut: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas kemandirian, komitmen kerja.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Teoritis**  
**Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan**  
**Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

## 2.7. Hipotesis

1. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.8. Definisi Operasional**

### **2.8.1. Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu (As'ad, 1995). John Bernadin (1993 : 75) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu:

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektivitas
5. Kemandirian.
6. Komitmen kerja.

### **2.8.2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi (Robbins, 1996).

Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja.
2. Kepuasan pekerjaan seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau yang diharapkan.

3. Kepuasan pekerjaan mempresentasikan beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan.

#### 2.8.3. Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Michael Armstrong, 1994). Faktor motivasi tersebut antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Gaji.
3. Kesempatan Promosi.
4. Supervisi.
5. Rekan kerja.

#### 2.8.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah keseluruhan pola pikir, persamaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang berbeda-beda dari kelompok satu dengan yang lain (Hofstede, 1993 : 89). Untuk mengukur budaya organisasi terdapat enam indikator yang berpengaruh terhadap budaya organisasi:

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

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu: rasional, empirik, dan sistematis (Sugiyono, 1999). Rasional berarti masuk akal, atau terjangkau oleh penalaran manusia. Empirik berarti dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sedangkan sistematis berarti menggunakan langkah tertentu yang bersifat logis.

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematis bahasan dalam bab ini mencakup populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **3.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah diterapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi adalah keseluruhan subyek penelitian sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1996). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang. Adapun yang menjadi alasan pemilihan objek

penelitian ini adalah karena karyawan bagian produksi cukup besar dan pengaruhnya sangat besar terhadap perkembangan perusahaan.

Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang yang berjumlah 1131 orang. Dari jumlah tersebut, yang termasuk dalam populasi penelitian, diambil sampel sebanyak 100 responden. Jumlah tersebut juga sesuai dengan patokan sampel yang baik dengan teknik analisis SEM. Penggunaan jumlah sampel dalam penelitian hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Ferdinand (2000), ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misalnya saja 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Sehingga disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *estimated parameter*. Sebagai contoh, bila *estimated parameter*-nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100. Maka dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100.

Teknik *sampling* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, yang dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang yang bekerja minimal selama tiga tahun. Pemilihan metode ini salah satunya dilatarbelakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, namun pertimbangan representasi populasi diharapkan tetap tidak terganggu.

### 3.2. Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang mereka alami secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah para karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer di Semarang.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dari nara sumber. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi dan data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10 dan nilai sebagai berikut :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

### 3.4. Teknik Analisa Data

Data – data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM, dimana untuk menggunakan alat analisis ini diperlukan bantuan program AMOS. Hasil analisis berupa Statistik deskriptif, uji kualitas data dilakukan dengan SPSS, dan analisis SEM dengan bantuan AMOS.

### 3.5. Uji SEM

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000).

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

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah

merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000 : 31-32).

## 2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

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

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

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000 : 41) :

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

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

**Tabel 3.1**  
**Model Persamaan Struktural**

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

- b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X_1 = \lambda_1 \text{ Motivasi} + e_1$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Kepuasan Kerja} + e_{12}$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Motivasi} + e_2$	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ Kepuasan Kerja} + e_{13}$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Motivasi} + e_3$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Kepuasan Kerja} + e_{14}$
$X_4 = \lambda_4 \text{ Motivasi} + e_4$	
$X_5 = \lambda_5 \text{ Motivasi} + e_5$	
$X_6 = \lambda_6 \text{ Budaya Organisasi} + e_6$	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ kinerja} + e_{15}$
$X_7 = \lambda_7 \text{ Budaya Organisasi} + e_7$	$X_{16} = \lambda_{16} \text{ kinerja} + e_{16}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ Budaya Organisasi} + e_8$	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ kinerja} + e_{17}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ Budaya Organisasi} + e_9$	$X_{18} = \lambda_{18} \text{ kinerja} + e_{18}$
$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Budaya Organisasi} + e_{10}$	$X_{19} = \lambda_{19} \text{ kinerja} + e_{19}$
$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Budaya Organisasi} + e_{11}$	$X_{20} = \lambda_{20} \text{ kinerja} + e_{20}$

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000 : 42). pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair,1995 dalam Ferdinand, 2000 : 43) muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi

untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter yang diestimasi* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

#### 5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000 : 46-47):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali,

yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2000 : 46).

#### 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, 2000 : 48), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *parameter yang diestimasi*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.
3. *Outliers*, adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :
  - a. *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkode data.
  - b. *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat

- penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- c. *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
  - d. *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

#### a. Chi-Square

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland, dalam Ferdinand, 2000 : 52).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, 2000 : 54).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2000 : 55).

d. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / .DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $X^2$  dibagi DF disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000 : 54).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1994). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000 : 53).

f. Tucker Lewis Index (TLI)

Adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang

direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair,1995 dalam Ferdinand, 2000 : 57).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000 : 58). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah  $\geq 0.95$ .

**Tabel 3.3**  
**Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off value</b>
X <sup>2</sup> -Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair,1995 dalam Ferdinand,, 2000 : 62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

### **Indeks Modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000 : 63-64).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, teknik *confirmatory factor analysis* menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, perusahaan Nyonya Meneer di Semarang dipilih menjadi objek penelitian pada karyawan bagian produksi yang mempunyai pengalaman kerja minimal 3 tahun sebagai respondennya. Dan data yang diperoleh cukup representatif untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Sejarah berdirinya PT. Nyonya Meneer Semarang didirikan pada tahun 1895. Pada tahun 1895 di kota Sidoharjo, Jawa Timur, lahir seorang bayi

perempuan yang diberi nama Menir. Ia diberi nama demikian karena selama ibunya mengandung, sang ibu selalu ingin memakan beras menir. Tahun 1912, ketika Menir berusia 17 tahun, ia menikah dengan seorang pemuda yang bersal dari Semarang. Sejak saat itu ia diboyong suaminya ke Semarang. Karena pengaruh ejaan Belanda maka nama Menir kemudian berubah menjadi Meneer.

Keahliannya meramu jamu diperoleh dari ibunya, keahliannya pertama kalinya digunakan karena suaminya sakit yang tak kunjung sembuh oleh berbagai jenis obat-obatan. Nyonya Meneer kemudian meramu jamu seperti yang pernah diajarkan oleh ibunya. Akhirnya usaha Nyonya Meneer memperoleh hasil. Suaminya sembuh berkat jamu yang diramunya. Sejak itu Nyonya Meneer memanfaatkan keahliannya meramu jamu untuk menolong keluarganya, kawan, bahkan para tetangganya baik yang dekat maupun yang jauh sekalipun.

Saat namanya mulai terkenal banyak orang memakai jamu ramuannya, Nyonya Meneer merasa tidak mungkin lagi untuk dapat memenuhi permintaan semua orang yang membutuhkan pertolongannya. Akan tetapi masyarakat kurang puas bila jamu yang diterimanya tidak dari beliau sendiri. Karena hal tersebut diatas, Nyonya Meneer mendapat gagasan untuk menggunakan nama dan potret dirinya pada pembungkus jamu. Berawal dari situlah maka nama dan potret Nyonya Meneer menjadi merek dagang perusahaan.

Dari industri rumah tangga yang berdiri pada tahun 1919 kemudian berkembang menjadi perusahaan perorangan dengan dana pendirian yang diperoleh baik dalam maupun dari luar. Tahun 1967 perusahaan tersebut resmi menjadi sebuah perusahaan berbentuk badan usaha Perseroan Terbatas dengan

nama PT. Nyonya Meneer dengan akte pendirian No. 51 tahun 1967 dan kemudian mendapat surat kuasa dari Menteri Perindustrian No. 046/DJAI/NONFAS/III/1985. Sehingga mulai saat itu PT. Nyonya Meneer mempunyai kekuatan hukum. PT. Nyonya Meneer yang pertama terletak di Jalan Raden Patah Semarang yang kemudian pada tanggal 18 Januari 1984 didirikan Museum Jamu Nyonya Meneer di Semarang yang merupakan Museum jamu di Indonesia. Museum tersebut didirikan di atas tanah pada Kawasan Industri Kaligawe Km. 4 Semarang.

PT. Nyonya Meneer dikelola oleh keluarga besar Nyonya Meneer. Pada awal pimpinan dipegang oleh Nyonya Meneer sendiri yang kemudian perusahaan tersebut dikelola oleh anak dan cucu-cucunya hingga saat ini. Karena perkembangan perusahaan yang cepat PT. Nyonya Meneer memiliki beberapa tempat, yaitu di Jalan Kaligawe Km. 4 Semarang, Jalan Letjen Suprpto No. 39, Jalan Raden Patah No. 191-199 dan 177 Semarang serta gudang PT. Nyonya Meneer yang berada di Lingkungan Industri Kecil (LIK) Semarang.

#### **4.2. Data Deskriptif Responden**

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini, responden digambarkan berdasarkan usia, masa kerja, dan status perkawinan. Faktor-faktor tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menjadi topik penelitian ini. Usia merupakan faktor penting pada

penelitian ini karena adanya pandangan bahwa kinerja dengan meningkatnya usia dan juga penelitian ini dilakukan pada industri jamu yang membutuhkan tingkat ketelitian yang tinggi.

#### 4.2.1. Deskripsi Responden menurut Umur

Ada suatu keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan makin tuanya seseorang. Sering diandaikan ketrampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan, dan kekuatan mengalami penurunan. Kebosanan pekerjaan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya menyumbang pada berkurangnya kinerja (Robbins, 1996). Di bawah ini disajikan komposisi usia responden dalam Tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Responden menurut Umur**

Umur	Jumlah	Prosentase
20 – 24	10	10
25 – 29	30	30
30 – 34	45	45
> 35	15	15
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari Tabel 4.1 tampak bahwa kelompok umur paling dominan adalah pada usia 30 – 34 sebesar 45%. Hal ini disebabkan karena sebagian karyawan pada PT. Nyonya Meneer telah menikah atau berkeluarga sehingga mereka tetap untuk bertahan pada perusahaan. Bagi mereka yang telah berkeluarga kepuasan dalam bekerja lebih diutamakan sehingga keinginan untuk keluar sangat kecil karena mereka membutuhkan biaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan mereka mencari kepuasan dengan apa yang mereka kerjakan selama ini.

#### 4.2.2. Deskripsi Responden menurut Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan (Robbins, 1996), karyawan yang memiliki masa kerja lama akan menimbulkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja. Karyawan yang masa kerjanya panjang lebih kecil kemungkinan untuk berhenti, sehingga semakin panjang masa kerjanya maka dipandang lebih loyal kepada perusahaan karena karyawan sudah mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai rasa memiliki perusahaan, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Komposisi responden ditampilkan dalam Tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Responden menurut Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
3 – 6 tahun	10	10
7 – 10 tahun	15	15
11 – 14 tahun	20	20
15 – 20 tahun	35	35
> 20 tahun	20	20
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari Tabel 4.2 di atas diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja < 10 tahun sebanyak 25 atau 25% dari jumlah seluruh responden sedangkan karyawan yang masa kerjanya > 10 tahun sebanyak 75 atau 75%. Karyawan yang telah bekerja lama cukup banyak dalam perusahaan karena sebagian responden sudah mendapat kepuasan dalam bekerja sehingga mereka tetap bertahan bekerja pada perusahaan dan juga mereka sebagian besar sudah menikah sehingga banyak yang masa kerjanya lama atau lebih dari sepuluh tahun.

### 4.2.3. Deskripsi Responden menurut Status Perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih sedikit atau rendah tingkat absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang masih bujangan. Perkawinan memaksakan tanggungjawab yang meningkat yang dapat membuat suatu pekerjaan yang ajek lebih berharga dan penting (Robbins, 1996). Karyawan yang sudah menikah memiliki kebutuhan hidup dan harus dipenuhi untuk mencukupi kehidupan keluarganya, sehingga karyawan tersebut akan lebih giat bekerja untuk mendapatkan hasil yang lebih banyak. Sebagaimana nampak pada Tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Responden menurut Status Perkawinan**

Status	Jumlah	Prosentase
Menikah	72	72
Belum Menikah	28	28
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa karyawan yang berstatus menikah sebanyak 72 orang atau 72% dari jumlah seluruh responden, sedangkan yang berstatus belum menikah sebanyak 28 orang atau 28% dari jumlah seluruh responden. Hal ini sesuai dengan tuntutan hidup yang ada bahwa karyawan yang sudah menikah harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan bekerja lebih baik tentunya perusahaan akan memberikan kompensasi yang lebih baik sehingga dapat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan karyawan yang sudah menikah lebih puas dengan pekerjaannya daripada yang masih bujangan.

### **4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian mengikuti tujuh langkah proses analisis Structural Equation Model (Ferdinand, 2003 : 30). Dari seluruh tahapan proses analisis SEM telah dituangkan secara rinci pada bab sebelumnya, telah dilakukan sebelumnya langkah ke 3 yaitu membentuk sebuah persamaan struktural dan model pengukuran yang diterangkan pada bab III.

Selanjutnya pada bab IV akan merumuskan proses analisis hasil penelitian mulai dari langkah ke 4 yaitu memilih matrik input dan tehnik estimasi sampai pada analisis hipotesis penelitian. Secara lengkap, proses analisis hasil penelitian diterangkan secara rinci sebagai berikut:

#### **4.3.1. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000 : 27). Dari hasil pengolahan data, matriks kovarians data yang akan digunakan seperti yang tersaji dalam Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Sample Covariances - Estimates**

	X16	X17	X18	X20	X19	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X16	2.929	2.102	2.162	1.403	1.492	1.136	2.213	1.859	2.234	2.345	2.264	2.264	1.646	2.046	1.775	1.706	1.744	1.782	1.705	2.929
X17	2.102	3.617	3.262	1.713	1.702	1.662	2.938	2.417	3.183	3.164	3.362	3.457	2.088	3.009	2.594	2.924	2.552	2.606	2.393	2.102
X18	2.162	3.262	4.414	1.966	1.994	1.851	3.558	2.694	3.587	3.454	3.910	3.812	2.390	3.332	3.034	3.324	3.230	2.985	2.817	2.162
X20	1.403	1.713	1.966	3.024	1.866	1.678	2.217	1.581	2.218	2.101	2.110	2.183	1.360	2.033	1.791	2.066	2.270	2.135	2.103	1.403
X19	1.492	1.702	1.994	1.866	3.154	2.171	2.348	1.934	2.397	2.304	2.310	2.242	1.400	2.572	1.724	2.194	2.620	2.345	2.517	1.492
X15	1.136	1.662	1.851	1.679	2.171	3.020	2.238	1.873	2.591	2.296	2.367	2.396	1.513	2.319	1.726	2.138	2.647	2.548	2.602	1.136
X14	2.213	2.938	3.558	2.217	2.348	2.238	5.537	3.739	4.762	4.701	3.278	3.808	2.502	4.056	3.301	3.966	3.618	3.224	3.107	2.213
X13	1.859	2.417	2.694	1.581	1.934	1.873	3.739	3.966	3.840	3.622	2.576	2.934	1.934	3.253	2.692	3.220	2.756	2.623	2.548	1.859
X9	2.234	3.183	3.587	2.218	2.397	2.591	4.762	3.840	5.406	4.744	3.475	4.039	2.485	4.129	3.464	4.082	3.765	3.513	3.274	2.234
X10	2.345	3.164	3.454	2.101	2.304	2.296	4.701	3.622	4.744	5.421	3.250	3.900	2.440	3.795	3.221	3.874	3.330	3.200	3.027	2.345
X11	2.204	3.362	3.910	2.110	2.310	2.367	3.278	2.576	3.475	3.250	5.226	3.984	2.564	3.458	2.940	3.226	3.406	3.043	3.121	2.204
X12	2.264	3.457	3.812	2.183	2.242	2.396	3.808	2.934	4.039	3.900	3.984	4.769	2.496	3.751	3.260	3.656	3.494	3.302	3.195	2.264
X5	1.646	2.088	2.390	1.360	1.400	1.513	2.502	1.934	2.485	2.440	2.564	2.496	2.906	2.262	1.890	2.244	2.104	1.977	1.989	1.646
X6	2.046	3.009	3.332	2.033	2.572	2.319	4.056	3.253	4.129	3.795	3.458	3.751	2.262	5.308	3.645	4.100	3.498	3.389	3.374	2.046
X7	1.775	2.594	3.034	1.791	1.724	1.726	3.301	2.692	3.464	3.221	2.940	3.260	1.890	3.645	4.081	3.634	2.910	3.020	2.487	1.775
X8	1.706	2.924	3.324	2.066	2.194	2.138	3.966	3.220	4.082	3.874	3.226	3.656	2.244	4.100	3.634	4.800	3.266	3.228	2.978	1.706
X1	1.744	2.552	3.230	2.270	2.620	2.647	3.818	2.756	3.765	3.330	3.406	3.494	2.104	3.498	2.910	3.266	4.726	3.493	3.621	1.744
X2	1.782	2.606	2.985	2.135	2.345	2.548	3.224	2.623	3.513	3.200	3.043	3.302	1.977	3.389	3.020	3.228	3.493	3.856	3.050	1.782
X3	1.705	2.393	2.817	2.103	2.517	2.602	3.107	2.548	3.274	3.027	3.121	3.195	1.989	3.374	2.487	2.978	3.621	3.050	3.914	1.705
X4	2.929	2.102	2.162	1.403	1.492	1.136	2.213	1.859	2.234	2.345	2.264	2.264	1.646	2.046	1.775	1.706	1.744	1.782	1.705	2.929

Sumber: Data yang diolah, 2004.

#### **4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori**

Tehnik estimasi yang digunakan adalah maximum likelihood estimation model. Estimasi akan dilakukan dalam dua tahap, yaitu Tehnik Confirmatory Factor Analysis dan Tehnik Full Structural Equation Modeling. Tehnik Confirmatory Factor Analysis pada penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Tehnik Confirmatory Factor Analysis: tehnik ini ditujukan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Disebut sebagai tehnik analisis konfirmatori, sebab pada tahap model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.
2. Tehnik Full Struktural Equation Model: digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan causal model. Melalui Full Model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan yang dibangun didalam model yang diuji.

#### **Tehnik Confirmatory Factor Analysis Motivasi dan Budaya Organisasi**

Tujuan dan Tehnik Confirmatory Factor Analysis motivasi dan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

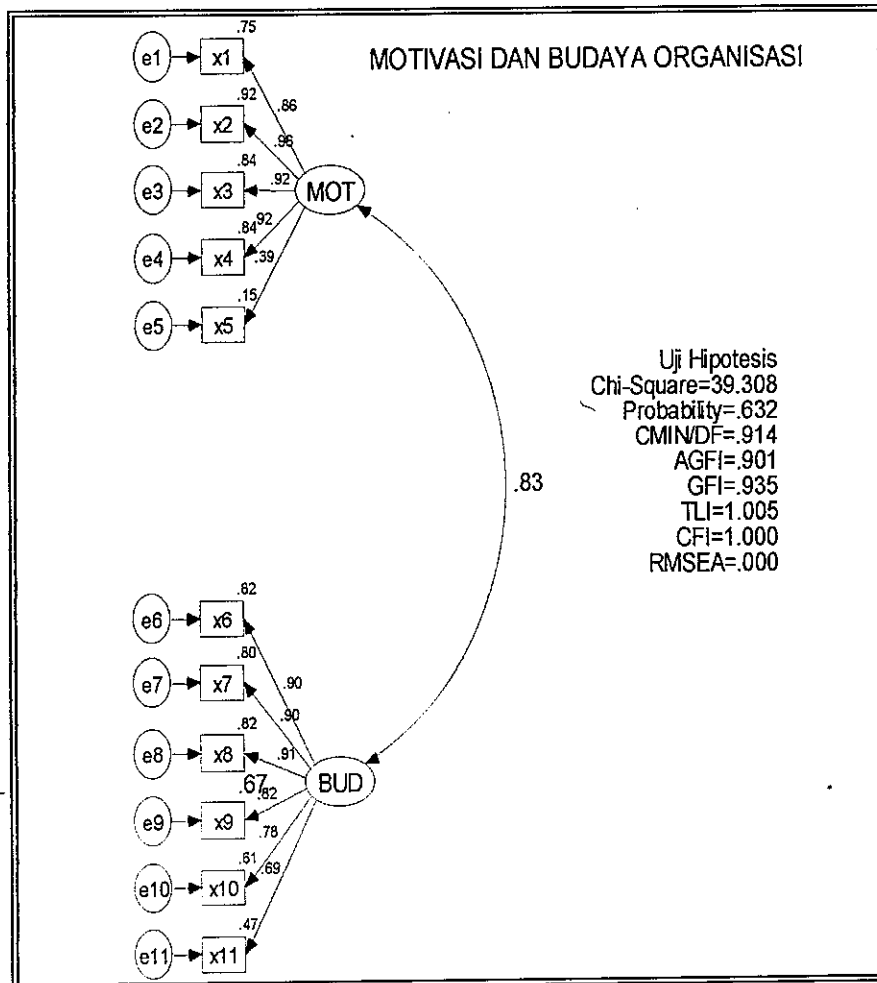
1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu:
  - a. Pekerjaan itu sendiri ( $X_1$ ), gaji ( $X_2$ ), kesempatan promosi ( $X_3$ ), supervisi ( $X_4$ ), dan rekan kerja ( $X_5$ ) dapat mencerminkan variabel motivasi.
  - b. Proses lawan hasil ( $X_6$ ), pekerjaan lawan karyawan ( $X_7$ ), profesional lawan parokial ( $X_8$ ), sistem terbuka lawan sistem tertutup ( $X_9$ ), kontrol

ketat lawan longgar ( $X_{10}$ ), dan praghmatis lawan normative ( $X_{11}$ ) dapat mencerminkan variabel budaya organisasi.

2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel motivasi dan budaya organisasi.

Hasil pengujian Confirmatory Factor Analysis model 1 disajikan dalam Gambar 4.1 dan Tabel 4.5 berikut ini:

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 1**



Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel motivasi dan budaya organisasi menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori 1**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	31,264	39,308	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,632	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,005	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,914	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat motivasi dan budaya organisasi untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,632 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,935), AGFI (0,901), TLI (1,005), CFI (1,000), CMIN/DF (0,914), dan RMSEA (0.000) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model

penelitian ini dapat diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-  
konstruk yang memuat motivasi dan kinerja karyawan pada model dapat diterima.

Tabel 4.6 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *Critical Ratio* (C.R – yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model 1**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x <sub>8</sub>	←-- Budaya organisasi	0.906	0.063	14.444	0.000	par-1
x <sub>7</sub>	←-- Budaya organisasi	0.896	0.064	13.909	0.000	par-2
x <sub>6</sub>	←-- Budaya organisasi	0.904			0.000	
x <sub>3</sub>	←-- Motivasi	0.917	0.094	13.277	0.000	par-3
x <sub>2</sub>	←-- Motivasi	0.957	0.088	14.621	0.000	par-4
x <sub>1</sub>	←-- Motivasi	0.863			0.000	
x <sub>4</sub>	←-- Motivasi	0.918	0.094	13.327	0.000	par-5
x <sub>5</sub>	←-- Motivasi	0.390	0.103	4.012	0.000	par-6
x <sub>9</sub>	←-- Budaya organisasi	0.817	0.064	11.194	0.000	par-7
x <sub>10</sub>	←-- Budaya organisasi	0.778	0.069	10.236	0.000	par-8
x <sub>11</sub>	←-- Budaya organisasi	0.688	0.073	8.318	0.000	par-9

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

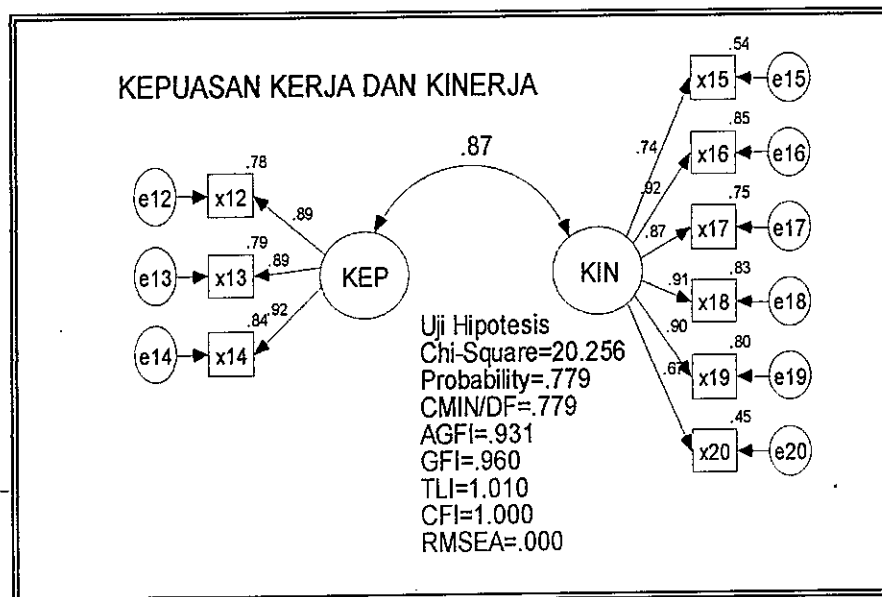
#### **Tehnik *confirmatory factor analysis* kepuasan kerja dan kinerja karyawan**

Tujuan dan tehnik *confirmatory factor analysis* kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu:
  - a. Respon emosional ( $X_{12}$ ), hasil yang diharapkan ( $X_{13}$ ), sikap baik dalam bekerja ( $X_{14}$ ) dapat mencerminkan variabel kepuasan kerja.
  - b. Kualitas ( $X_{15}$ ), kuantitas ( $X_{16}$ ), keteepatan waktu ( $X_{17}$ ), efektivitas ( $X_{18}$ ), kemandirian ( $X_{19}$ ), dan komitmen kerja ( $X_{20}$ ) dapat mencerminkan variabel kinerja karyawan.
2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* model 2 disajikan dalam Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 berikut ini:

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 2**



Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*.

**Tabel 4.7**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori 2**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut of Value</b>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square	31,264	20,256	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,779	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,960	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,931	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,010	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,779	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,779 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,960), AGFI (0,931), TLI (1,010), CFI (1,000), CMIN/DF (0,779), dan RMSEA (0.000) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-

konstruk yang memuat kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada model dapat diterima.

Tabel 4.8 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *Critical Ratio* (C.R – yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

**Tabel 4.8**  
**Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model 2**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X <sub>12</sub> ← Kepuasan	0.885				
X <sub>16</sub> ← Kinerja	0.924				
X <sub>17</sub> ← Kinerja	0.867	0.073	13.55	0.000	par-1
X <sub>18</sub> ← Kinerja	0.91	0.061	15.441	0.000	par-2
X <sub>13</sub> ← Kepuasan	0.891	0.069	12.749	0.000	par-3
X <sub>14</sub> ← Kepuasan	0.918	0.073	13.59	0.000	par-4
X <sub>19</sub> ← Kinerja	0.897	0.057	14.885	0.000	par-5
X <sub>20</sub> ← Kinerja	0.672	0.069	8.205	0.000	par-6
X <sub>15</sub> ← Kinerja	0.737	0.065	9.595	0.000	par-8

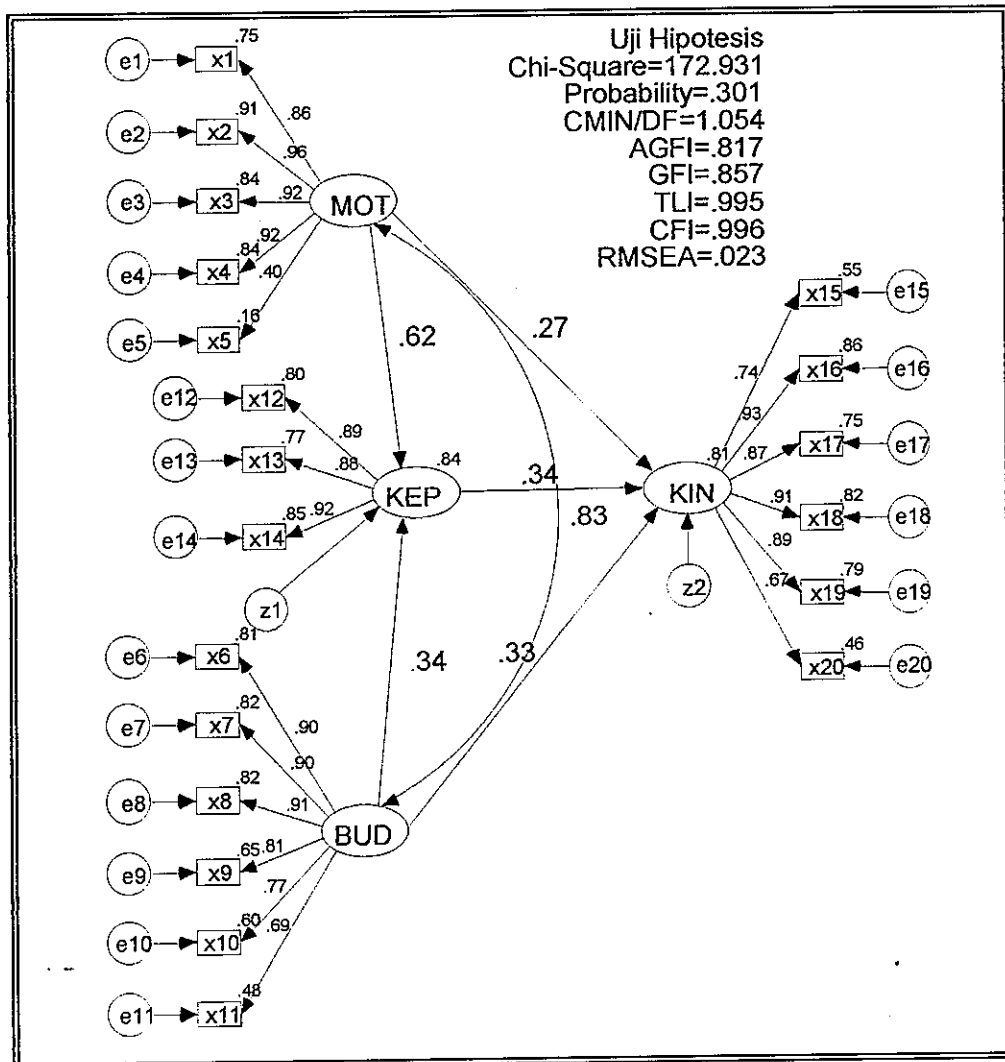
Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

#### 4.3.3. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan model penuh (*full model*). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji

statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh *Structural Equation Modeling* SEM akan ditampilkan pada Gambar 4.3, Tabel 4.8, dan Tabel 4.9 berikut ini.

**Gambar 4.3**  
**Uji Model Penuh *Structural Equation Modeling***



Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapat nilai *good of fit index* (GFI) sebesar 0,857. Adapun nilai GFI merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), hasil penelitian ini termasuk kedalam kategori *better fit*. Walaupun hasil uji kesesuaian model diatas kurang dari batasan  $GFI \geq 0.90$  dan  $AGFI \geq 0.90$  tetapi hasil tersebut merupakan hasil maksimal dari model yang ditampilkan, sehingga model penelitian memiliki tingkat *good of fit index* dengan kondisi marjinal. Meskipun demikian, kriteria-kriteria lain yang digunakan untuk menguji kesesuaian model telah menunjukkan hasil yang baik, secara full model penelitian ini menunjukkan tingkat yang baik. Secara ringkas hasil uji kesesuaian model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
***Goodness of Fit Index Full Modelling Equation***

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut of Value</b>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square	175,198	172,931	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,301	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,054	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,23	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Pada Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa *probability* sebesar 0,301, hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik covarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikan yaitu 0,301 atau diatas 0.05,

nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui Tabel 4.10 *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* (C.R) yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,00 dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.10 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing hubungan kausalitas di atas 2,00 kecuali untuk hubungan kausalitas motivasi dengan kinerja karyawan nilai C.R masih berada di bawah 2,00. Nilai P untuk semua hubungan variabel juga telah mencapai angka di bawah 0,05 kecuali untuk hubungan motivasi dengan kinerja karyawan nilai P berada di atas 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel kecuali untuk hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 4.10

*Regression Weight* pada Model Penuh

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP	<--	Motivasi	0.62	0.134	5.533	0*	par-8
KEP	<--	Budaya	0.336	0.113	3.117	0.002*	par-11
KIN	<--	Kepuasan	0.342	0.104	2.016	0.044*	par-10
KIN	<--	Budaya	0.329	0.079	2.682	0.007*	par-20
KIN	<--	Motivasi	0.274	0.111	1.81	0.07**	par-21
X <sub>8</sub>	<--	Budaya	0.906	0.063	14.402	0	par-1
X <sub>7</sub>	<--	Budaya	0.904	0.064	14.184	0	par-2
X <sub>6</sub>	<--	Budaya	0.903				
X <sub>12</sub>	<--	Kepuasan	0.893				
X <sub>15</sub>	<--	Kinerja	0.74				
X <sub>16</sub>	<--	Kinerja	0.93	0.165	9.759	0	par-3
X <sub>17</sub>	<--	Kinerja	0.866	0.174	9.03	0	par-4
X <sub>13</sub>	<--	Kepuasan	0.877	0.068	12.75	0	par-5
X <sub>3</sub>	<--	Motivasi	0.917	0.093	13.331	0	par-6
X <sub>2</sub>	<--	Motivasi	0.955	0.088	14.668	0	par-7
X <sub>1</sub>	<--	Motivasi	0.864				
X <sub>14</sub>	<--	Kepuasan	0.922	0.069	14.201	0	par-9
X <sub>4</sub>	<--	Motivasi	0.918	0.094	13.387	0	par-12
X <sub>9</sub>	<--	Budaya	0.808	0.065	10.995	0	par-13
X <sub>10</sub>	<--	Budaya	0.773	0.069	10.136	0	par-14
X <sub>11</sub>	<--	Budaya	0.689	0.073	8.362	0	par-15
X <sub>18</sub>	<--	Kinerja	0.907	0.159	9.515	0	par-16
X <sub>19</sub>	<--	Kinerja	0.891	0.144	9.309	0	par-17
X <sub>20</sub>	<--	Kinerja	0.675	0.133	6.862	0	par-18
X <sub>5</sub>	<--	Motivasi	0.402	0.103	4.161	0	par-22

Keterangan: \* signifikan pada tingkat alfa 0.05

\*\* signifikan pada tingkat alfa 0.10

#### 4.3.4. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error*, dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya *problem* identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negatif.
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak ditemukan dalam penelitian ini. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian tidak ada problem identifikasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat korelasi antar koefisien estimasi yang berada dibawah ambang batas yang disyaratkan  $\geq 0,90$ .

#### **4.3.5. Evaluasi Asumsi-Asumsi SEM**

Proses pemodelan SEM menuntut dipenuhinya beberapa asumsi baik pengumpulan data sampai dengan pengolaannya. Berikut ini beberapa asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.0.

##### **4.3.5.1. Asumsi-Asumsi *Structural Equation Modeling***

Terdapat tiga asumsi dalam SEM, yaitu

##### **1. *Outliers***

Terdapat dua cara pengevaluasian *Outliers*, yaitu:

##### **a. *Outliers Univariate***

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\geq 3$  maka termasuk dalam kategori *outliers univariate*. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau

tidaknya *outliers univariate*, seperti yang disajikan dalam tabel 4.10  
diberikut ini.

**Tabel 4.11**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.
Zscore(X1)	100	-2.27285	2.22290	1.13E-16	1.000000
Zscore(X2)	100	-2.01560	1.83587	3.47E-17	1.000000
Zscore(X3)	100	-1.99568	1.85038	-3.3E-16	1.000000
Zscore(X4)	100	-2.00003	1.80553	1.37E-15	1.000000
Zscore(X5)	100	-2.10914	2.79583	-1.0E-15	1.000000
Zscore(X6)	100	-2.23362	1.88576	4.51E-16	1.000000
Zscore(X7)	100	-2.50296	2.05709	-1.9E-16	1.000000
Zscore(X8)	100	-2.43405	2.09208	9.37E-17	1.000000
Zscore(X9)	100	-1.79769	2.78241	-2.8E-16	1.000000
Zscore(X10)	100	-2.19634	2.84628	-4.6E-16	1.000000
Zscore(X11)	100	-2.04851	2.10138	1.47E-15	1.000000
Zscore(X12)	100	-2.00829	1.87872	-5.3E-16	1.000000
Zscore(X13)	100	-2.30010	2.13264	8.98E-16	1.000000
Zscore(X14)	100	-2.17991	1.90742	-3.1E-16	1.000000
Zscore(X15)	100	-2.40490	2.84852	-5.9E-16	1.000000
Zscore(X16)	100	-1.83613	1.80880	1.10E-15	1.000000
Zscore(X17)	100	-2.12407	1.79327	1.17E-15	1.000000
Zscore(X18)	100	-2.33016	1.93233	1.91E-17	1.000000
Zscore(X19)	100	-1.97233	2.21298	-7.1E-16	1.000000
Zscore(X20)	100	-2.05223	2.18008	-1.2E-15	1.000000
Valid N	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari tabel 4.11 di atas, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak terdapat *outliers univariate*, nilai z setiap data  $x_1$  sampai dengan  $x_{20}$  pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari  $\pm 3,00$ . Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

b. *Outliers Multivariate*

Ada atau tidaknya *outliers multivariate* dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji Mahalanobis dapat dilakukan dengan penghitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos 4.0. Dari pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak Mahalanobis minimum adalah 5,468 dan maksimum adalah 44,958. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 45,314 dengan derajat bebas 20 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,01, tidak ada angka-angka dalam jarak Mahalanobis, baik minimum maupun maksimum yang melebihi nilai *chi-square* 45,314. Dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

2. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai c.r pada skewness data berada pada rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.12.

Dari hasil pengolahan data yang dtampilkan pada tabel 4.12 terlihat bahwa dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$ , pada tingkat signifikansi 0.01, maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom c.r yang ditunjukkan pada tabel di bawah dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada  $\pm 2,58$ . Dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0.01. Hal

tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

**Tabel 4.12**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X <sub>5</sub>	1.000	10.000	0.429	1.752	-0.101	-0.206
X <sub>20</sub>	1.000	10.000	0.464	1.892	-0.092	-0.188
X <sub>19</sub>	2.000	10.000	0.131	0.533	-0.552	-1.127
X <sub>18</sub>	1.000	10.000	0.138	0.563	-0.377	-0.769
X <sub>11</sub>	1.000	10.000	0.202	0.826	0.290	0.592
X <sub>10</sub>	1.000	10.000	0.046	0.188	-0.357	-0.730
X <sub>9</sub>	2.000	10.000	0.265	1.080	-0.344	-0.703
X <sub>4</sub>	1.000	10.000	0.168	0.688	-0.197	-0.401
X <sub>1</sub>	1.000	10.000	0.078	0.319	-0.038	-0.078
X <sub>2</sub>	1.000	10.000	-0.019	-0.079	-0.394	-0.804
X <sub>3</sub>	1.000	10.000	0.278	1.136	-0.333	-0.680
X <sub>17</sub>	1.000	10.000	0.082	0.336	-0.474	-0.967
X <sub>16</sub>	2.000	10.000	0.054	0.220	-0.705	-1.439
X <sub>15</sub>	1.000	10.000	0.467	1.906	-0.086	-0.176
X <sub>12</sub>	1.000	10.000	0.146	0.596	-0.549	-1.120
X <sub>13</sub>	1.000	10.000	-0.150	-0.611	-0.161	-0.329
X <sub>14</sub>	1.000	10.000	-0.047	-0.191	-0.435	-0.888
X <sub>6</sub>	1.000	10.000	0.113	0.462	-0.615	-1.256
X <sub>7</sub>	1.000	10.000	-0.138	-0.564	-0.681	-1.390
X <sub>8</sub>	1.000	10.000	0.145	0.592	-0.464	-0.947
<b>Multivariate</b>					49.901	8.411

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

### 3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat *Multicollinearity* atau *Singularity* dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka perlu diamati adalah determinan dan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya *Multicollinearity* atau *Singularity*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian.

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar  $3.6386e + 002$  dan angka tersebut sangat jauh dari nol (hasil output matriks kovarians sample dapat dilihat pada lampiran), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *Multicollinearity* atau *Singularity* dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.3.5.2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *Goodness of Fit* dari model penelitian. Penelitian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Indeks-indeks *Goodness of Fit* yang dihasilkan dari penelitian ini disajikan pada Tabel 4.13 berikut ini:

**Tabel 4.13**  
***Goodness of Fit Index Full Modelling Equation***

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	175,198	172,931	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,301	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,054	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,23	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Kesimpulan dari Tabel 4.13 adalah bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam kriteria diantaranya (*Chi-Square*, *Probability*, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan dua kriteria lainnya (GFI dan AGFI) diterima secara marjinal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara

umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relatif baik.

#### 4.3.6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus terpenuhi. Batas nilai *standardized residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah  $\pm 2,58$ . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini sajikan dalam Tabel 4.15 di bawah ini.

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa angka-angka yang menunjukkan nilai *standardized residual covariance* berada di bawah  $\pm 2,58$ , yang berarti *standardized residual covariance* bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi.

**Tabel 4.15**  
**Standardized Residual Covariance**

	X16	X17	X18	X20	X19	X15	X14	X13	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X16	x5	0	0.155	0.147	0.254	0.125	0.163	-0.067	-0.152	0.037	-0.049	-0.022	0.303	0.071	0.384	0.578	0.088	0.401	-0.071	-0.029
X17	x20	0.155	0	0.145	-0.038	0.231	0.151	-0.236	0.085	0.163	0.045	0.241	-0.081	-0.08	0.189	-0.013	0.001	-0.316	-0.174	0.047
X18	x19	0.147	0.145	0	0.031	-0.006	-0.268	-0.352	-0.186	-0.073	-0.03	0.075	0.008	0.016	-0.052	-0.013	-0.01	-0.045	-0.263	0.06
X20	x18	0.254	-0.038	0.031	0	0.032	-0.222	-0.415	0.044	-0.106	-0.027	-0.021	0.138	-0.058	-0.017	-0.068	0.104	-0.015	0.064	0.121
X19	x15	0.125	0.231	-0.006	0.032	0	0.22	-0.005	0.07	-0.129	0.01	-0.021	0.102	0.123	0.08	-0.061	-0.014	0.009	-0.083	0.006
X15	x14	0.163	0.151	0.22	-0.222	0.22	0	0.243	-0.111	-0.025	-0.132	-0.128	0.01	-0.117	-0.067	0.173	-0.344	-0.163	-0.074	-0.093
X14	x9	-0.067	-0.236	-0.352	-0.415	-0.005	0.243	0	-0.277	-0.13	0.004	-0.19	0.015	-0.017	0.013	-0.134	-0.388	-0.272	-0.109	0.055
X13	x4	-0.152	0.085	-0.186	0.044	0.07	-0.111	-0.277	0	0.022	-0.035	0.089	-0.371	0.066	0.175	0.067	-0.136	0.048	0.103	0.045
X9	x10	0.037	0.163	-0.073	-0.106	-0.129	-0.025	-0.13	0.022	0	0.017	-0.053	-0.331	-0.048	0.08	0.075	-0.047	0.099	-0.044	0.09
X10	x11	-0.049	0.045	-0.03	-0.027	0.01	-0.132	0.004	-0.035	0.017	0	0.001	-0.277	0.19	0.092	0.027	-0.07	0.053	0.151	0.243
X11	x12	0.022	0.241	0.075	-0.021	-0.021	-0.128	-0.19	0.089	-0.053	0.001	0	-0.357	0.2	0.139	-0.149	-0.177	0	-0.144	0.057
X12	x17	0.303	-0.081	0.008	0.138	0.102	0.01	0.015	-0.371	-0.331	-0.277	-0.357	0	-0.034	0.067	-0.071	-0.101	-0.241	0.119	0.069
X5	x16	0.071	-0.08	0.016	-0.058	0.123	-0.117	-0.017	0.066	-0.048	0.19	0.2	-0.034	0	-0.066	0.13	0.14	0.1	0.122	0.251
X6	x15	0.384	0.189	-0.052	-0.017	0.08	-0.067	0.013	0.175	0.08	0.092	0.139	0.067	-0.066	0	0.011	-0.05	0.033	0.008	0.081
X7	x12	0.578	-0.013	-0.013	-0.068	-0.061	0.173	-0.134	0.067	0.075	0.027	-0.149	-0.071	0.13	0.011	0	0	-0.054	0.07	0.288
X8	x13	0.088	0.001	-0.01	0.104	-0.014	-0.344	-0.388	-0.136	-0.047	-0.07	-0.177	-0.101	0.14	-0.05	0	0	0.054	-0.044	0.347
X1	x14	0.401	-0.316	-0.045	-0.015	0.009	-0.163	-0.272	0.048	0.099	0.053	0	-0.241	0.1	0.033	-0.054	0.054	0	-0.102	0.181
X2	x6	-0.071	-0.174	-0.263	0.064	-0.083	-0.074	-0.109	0.103	-0.044	0.151	-0.144	0.119	0.122	0.008	0.07	-0.044	-0.102	0	0.009
X3	x7	-0.029	0.047	0.06	0.121	0.006	-0.093	0.055	0.045	0.09	0.243	0.057	0.089	0.251	0.081	0.288	0.347	0.181	0.009	0
X4	x8	0.038	-0.046	-0.177	-0.074	-0.045	0.057	0.086	-0.102	-0.008	-0.026	-0.145	0.12	0.116	0.075	0.244	-0.21	-0.097	0.105	-0.13

Sumber: Data yang diolah, 2004

#### 4.4. Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat yang dapat diukur memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah > 0,70. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus berikut ini (Ferdinand, 2000).

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum e_j}$$

Dimana:

1. Standart loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
2.  $e_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. Adapun *measurement error* didapat dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam Tabel 4.14. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

Disamping itu dalam penelitian ini dilakukan pengukuran mengenai *variance extracted* yang menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ , rumus yang digunakan untuk mendapat nilai *variance extracted* adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000).

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* disajikan dalam bentuk tabel. Hasil pengolahan data *variance extract* tersebut ditampilkan Tabel 4.14 di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted***

Variabel	Standar loading	Measurement error	Construc Reliabilitas	Square Std Loading	Variance Extracted
Motivasi	4,06	1,10	0,82	3,49	0,76
Budaya Organisasi	4,98	1,91	0,92	4,15	0,68
Kepuasan kerja	2,69	0,60	0,92	2,40	0,80
Kinerja Karyawan	5,01	1,85	0,93	4,20	0,80

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari hasil pengolahan data untuk menganalisis nilai Reliabilitas dan *variance extracted* pada tiap-tiap variabel seperti terlihat pada Tabel 4.14, diperoleh hasil bahwa tidak terdapat nilai Reliabilitas dan *variance extracted* yang berada dibawah batas nilai yang telah ditetapkan yaitu nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada di atas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada di atas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *Critical Ratio* yang dipersyaratkan adalah di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang dipersyaratkan adalah di bawah 0,05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan-urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada lima hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya adalah sebagai berikut.

Hasil pengujian *structural equation modelling* yang terdapat pada Tabel 4.16 dibawah ini kemudian akan ditelaah lebih jauh untuk menerima atau tidak menerima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

**Tabel 4.16**  
**Pengujian Hipotesis**

			Estimasi	S.E	C.R	P	Label
Kepuasan	<--	Motivasi	0.62	0.134	5.533	0	par-8
Kepuasan	<--	Budaya	0.336	0.113	3.117	0.002	par-11
Kinerja	<--	Kepuasan	0.342	0.104	2.016	0.044	par-10
Kinerja	<--	Budaya	0.329	0.079	2.682	0.007	par-20
Kinerja	<--	Motivasi	0.274	0.111	1.81	0.07	par-21

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

$H_1$  : Diduga ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan seperti yang tampak pada Tabel 4.16 sebesar 1.81 dengan probabilitas (P) sebesar 0,07. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di bawah 2,00 dan nilai probabilitas yang juga tidak memenuhi syarat yaitu di atas 0,05. Hal ini menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja meskipun kecil dan signifikan pada tingkat alfa 0.10, yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan secara khusus bagi divisi produksi.

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

H<sub>2</sub> : Diduga ada pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.16 di atas menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 5.533 dan probabilitas sebesar 0. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai Probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan.

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

Karyawan tidak hanya menginginkan motivasi dalam bentuk uang, promosi jabatan dan jaminan kerja. Selain hal tersebut di atas karyawan juga membutuhkan kepuasan dalam bekerja, motivasi yang diberikan perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa cukup dengan apa yang mereka terima. Dengan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan membantu karyawan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan.

H<sub>3</sub> : Diduga ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.16 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3.117 dan probabilitas sebesar 0.002 Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

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

Suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat memberikan kepuasan kerja karyawan karena merupakan hal yang didambakan atau diharapkan oleh karyawan dalam bekerja. Suasana kerja dalam perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan, meskipun tidak semuanya. Pihak perusahaan selalu mempertahankan budaya organisasi yang kondusif sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

H<sub>4</sub> : Diduga ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.16 menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai *Critical Ratio* untuk hubungan antara variabel budaya perusahaan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.682 dan probabilitas sebesar 0.007. Kedua nilai ini memenuhi syarat yaitu nilai *Critical Ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu di bawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

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

H<sub>5</sub> : Diduga ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dengan nilai C.R = 2.016, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R  $\geq$  2,00 pada tingkat signifikansi 0,05 dengan nilai P = 0.044 yang memenuhi syarat  $<$  0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang sudah terpenuhi kebutuhannya dia akan

mencari kepuasan dalam hidupnya. Karyawan yang sudah mendapatkan kepuasan dalam bekerja akan mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

#### 4.6. Analisis Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tampak pada Tabel 4.17, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada Tabel 4.18 di bawah ini:

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Langsung yang Distandardisasi**

	MOTIVASI	BUDAYA	KEPUASAN	KINERJA
KEP	0.62	0.336	0	0
KIN	0.274	0.329	0.342	0
X <sub>5</sub>	0.402	0	0	0
X <sub>20</sub>	0	0	0	0.675
X <sub>19</sub>	0	0	0	0.891
X <sub>18</sub>	0	0	0	0.907
X <sub>11</sub>	0	0.689	0	0
X <sub>10</sub>	0	0.773	0	0
X <sub>9</sub>	0	0.808	0	0
X <sub>4</sub>	0.918	0	0	0
X <sub>1</sub>	0.864	0	0	0
X <sub>2</sub>	0.955	0	0	0
X <sub>3</sub>	0.917	0	0	0
X <sub>17</sub>	0	0	0	0.866
X <sub>16</sub>	0	0	0	0.93
X <sub>15</sub>	0	0	0	0.74
X <sub>12</sub>	0	0	0.893	0
X <sub>13</sub>	0	0	0.877	0
X <sub>14</sub>	0	0	0.922	0
X <sub>6</sub>	0	0.903	0	0
X <sub>7</sub>	0	0.904	0	0
X <sub>8</sub>	0	0.906	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.17 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.62, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.336, motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.274, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.329. Selain itu, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.342.

**Tabel 4.18**  
**Pengaruh Tidak Langsung yang Distandardisasi**

	MOTIVASI	BUDAYA	KEPUASAN	KINERJA
KEP	0	0	0	0
KIN	0.212	0.115	0	0
X <sub>5</sub>	0	0	0	0
X <sub>20</sub>	0.328	0.299	0.231	0
X <sub>19</sub>	0.433	0.395	0.305	0
X <sub>18</sub>	0.441	0.403	0.31	0
X <sub>11</sub>	0	0	0	0
X <sub>10</sub>	0	0	0	0
X <sub>9</sub>	0	0	0	0
X <sub>4</sub>	0	0	0	0
X <sub>1</sub>	0	0	0	0
X <sub>2</sub>	0	0	0	0
X <sub>3</sub>	0	0	0	0
X <sub>17</sub>	0.42	0.384	0.296	0
X <sub>16</sub>	0.452	0.412	0.318	0
X <sub>15</sub>	0.36	0.329	0.253	0
X <sub>12</sub>	0.553	0.3	0	0
X <sub>13</sub>	0.543	0.295	0	0
X <sub>14</sub>	0.571	0.31	0	0
X <sub>6</sub>	0	0	0	0
X <sub>7</sub>	0	0	0	0
X <sub>8</sub>	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.18 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.212 dan pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.115.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengujian hipotesis, kemudian dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dalam hal-hal yang membatasi. Bagian akhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis seperti yang dijelaskan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

##### **5.1.1. Hipotesis**

Dalam penelitian ini terdapat lima hipotesis. Adapun kesimpulan penelitian terhadap kelima hipotesis ini diuraikan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Variabel motivasi dibentuk oleh indikator-indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja. Sedangkan variabel kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja. Pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan ada bentuknya langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh positif ini terjadi karena motivasi secara langsung mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan Vroom, 1964; Porter dan Lawler, 1968; Lawler, 1971 (dalam Singh, 1997). Yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang signifikan dibanding karyawan yang tidak memiliki motivasi.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi sesuai dengan telaah teori yang dibangun. Hipotesis ini terbukti.

**H<sub>2</sub> : Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator respon emosional terhadap situasi kerja, seberapa baik hasil yang diharapkan, mempresentasikan beberapa sikap. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chockalingan Viswevaran, Satish P. Deshpande, Jacop Joseph (1998)

**H<sub>3</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi dibentuk oleh indikator-indikator proses dengan hasil, pekerjaan dengan karyawan, profesional dengan parokial, terbuka dengan sistem tertutup, kontrol ketat dengan longgar, pragmatik dengan normatif. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fraser (1983) dan Robbins (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**H<sub>4</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan memperkuat pendapat para ahli Cherington, 1994; Harvey dan Bown, 1996; dan Robbins (1996). Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja

karyawan. Dengan demikian hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Maryani dan Bambang Supomo (2001).

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis sebagai dukungan empiris bagaimana motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini mendukung pemikiran dari beberapa peneliti terdahulu:

1. Pada penelitian ini juga membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan Vroom, 1964; Porter dan Lawler, 1968; Lawler, 1971 (dalam Singh, 1997). Yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang signifikan dibanding karyawan yang tidak memiliki motivasi.
2. Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Chockalingan Viswevaron, Satish P. Deshpande, Jacop Joseph (1998) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Penelitian Robbins (1996) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Penelitian Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Robbins (1996) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Dwi Maryani dan Bambang Supomo (2001), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini membawa beberapa implikasi-implikasi kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen terutama pada kinerja karyawan.

Ada tiga implikasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk mendukung praktek manajemen, yaitu:

1. Kinerja karyawan akan meningkat apabila para karyawan mendapatkan gaji yang lebih baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku sebagai dimensi dari motivasi. Dimensi ini kemudian dipadukan dengan pekerjaan yang dilakukannya, kesempatan promosi yang diberikan, adanya pengawasan, dan rekan dalam bekerja. Motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, perusahaan perlu menggali faktor lain tersebut agar motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Perbaikan upah dan pemberian penghargaan yang adil, terbuka dan wajar. Kebijakan ini dapat ditempuh dengan menyesuaikan upah sesuai standar perundang-undangan atau UMR yang berlaku. Pemberian insentif dan penghargaan yang bersifat non materi, perbaikan tunjangan kerja juga diharapkan dapat mampu mendorong kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan.

Perbaikan kondisi kerja dan fasilitas kerja. Perbaikan kondisi kerja dan fasilitas kerja akan menciptakan kemudahan, kenyamanan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban. Perbaikan kondisi kerja dan peralatan kerja diharapkan juga mampu mendorong kepuasan kerja dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Praktek dan kebijakan promosi yang dilaksanakan hendaknya bersifat fair, adil bukan berdasarkan pada like and dislike karena promosi memberikan peningkatan pribadi, tanggungjawab dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik akan berpengaruh terhadap motivasi. Sebagian besar karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja, bijaksana dalam bertindak, mendorong bawahan untuk maju, mendengarkan pendapat bawahan dan memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan. Motivasi akan meningkat apabila manajer dapat mengimplementasikannya dalam hubungan kerja sehari-hari. Rekan kerja yang menyenangkan, bersahabat, penuh solidaritas dan kekeluargaan akan punya pengaruh kuat terhadap motivasi, manajemen harus mampu menciptakan kepedulian yang tinggi diantara sesama karyawan sehingga kebersamaan yang tercipta menjadi sinergi untuk menciptakan kinerja. Selain itu dapat juga dilakukan dengan mengembangkan program sosial yang dapat meningkatkan hubungan antara sesama karyawan, dan atasan bawahan. Program sosial ini dapat dibentuk melalui upaya wisata, olah raga maupun kompetisi yang bersifat membangun kebersamaan karyawan yang dilakukan

pada periode-periode tertentu. Dengan program ini diharapkan mampu mendekatkan hubungan sosial sesama karyawan bagian produksi.

2. Dengan melaksanakan implikasi pada no pertama diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Implikasi manajemen yang kedua yang dihasilkan dari model penelitian yang dikembangkan dari studi ini adalah bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan dapat memadukan respon emosional terhadap situasi kerja hal ini dapat dilakukan dengan menunjukkan sikap senang di tempat kerja, dan juga merasa bahagia di tempat bekerja; seberapa baik hasil yang diharapkan adalah tercapai ini dapat dilakukan dengan menunjukkan sikap bangga dengan pekerjaan yang diberikan, dengan sikap tersebut diharapkan kepuasan kerja akan lebih baik dan meningkat; dan mempresentasikan sikap baik dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Implikasi manajemen ketiga yang dihasilkan dari model penelitian yang dikembangkan dari studi ini adalah bahwa budaya organisasi perlu adanya pembenahan. Nilai orientasi budaya di perusahaan sebaiknya berkembang kearah budaya yang berorientasi hasil daripada berorientasi proses. Budaya yang berorientasi proses didominasi oleh rutinitas teknis dan birokratis dalam unit tersebut. Untuk perusahaan level menengah ini kurang cocok dengan budaya tersebut karena akan menghambat efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Budaya yang berorientasi hasil lebih tepat karena dimensi ini

berhubungan dengan tingkat homogenitas dan unit berorientasi hasil. Setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama dan dalam sikap perusahaan akan menciptakan budaya perusahaan yang cenderung kuat karena tingkat homogenitasnya.

Agar perusahaan dapat berkembang dimasa mendatang maka budaya yang dikembangkan oleh manajemen adalah budaya yang berorientasi karyawan. Karyawan dalam perusahaan ini bukan hanya dipandang sebagai pekerja saja tetapi juga merupakan asset bagi perusahaan karena karyawan merupakan ujung tombak kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan dalam hal ini bukan hanya menekankan pada kinerja karyawan saja tetapi juga menekankan tanggung jawab yang luas terhadap kesejahteraan karyawan.

Perusahaan akan lebih mempunyai keunggulan kompetitif dalam melakukan persaingan bisnisnya dimasa mendatang apabila karyawan mempunyai profesionalisme yang cukup mumpuni. Keunggulan yang berasal dari sumber daya manusia dapat dilihat pada skill. Budaya parokial kurang tepat diterapkan karena bersifat sangat sektarian sehingga kurang menghargai aspek profesionalisme dan akan menghambat orang-orang potensial yang berprestasi.

Budaya sistem terbuka akan lebih cocok diterapkan bila perusahaan Nyonya Meneer ingin tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar dimasa mendatang. Bila perusahaan ingin lebih maju maka pola budaya dengan sistem terbuka lebih tepat dilaksanakan daripada sistem tertutup. Maksudnya komunikasi (internal dan eksternal) dalam organisasi lebih terbuka, selain itu

pihak luar atau pendatang baru yang mempunyai nilai lebih bagi perusahaan lebih mudah diterima. Bila perusahaan menggunakan sistem budaya tertutup maka kemajuan perusahaan akan lambat karena komunikasi lebih tertutup dan pihak luar atau pendatang baru lebih sukar untuk diterima meskipun sebenarnya mempunyai nilai tambah bagi perusahaan.

Budaya kontrol ketat akan lebih cocok dilaksanakan dalam perusahaan yang sedang berkembang. Kondisi seperti ini sebagai akibat karena perusahaan dituntut dengan waktu dalam order barang dan target penjualan, para karyawan harus didorong untuk berprestasi dengan cara melalui sistem bonus dan insentif bagi para karyawan yang bekerja sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditentukan perusahaan. Sikap mental orang Indonesia yang kebanyakan menganut teori x (malas bekerja, kurang berdisiplin, dan berinisiatif serta bekerja dengan baik bila ada pengawasan dari atasan) mengharuskan manajemen menerapkan budaya dengan kontrol ketat. Dalam perusahaan Nyonya Meneer ini budaya kontrol longgar kurang tepat dilaksanakan karena karyawan masih belum mampu bekerja dengan inisiatif dan kesadaran sendiri dengan tanpa diawasi.

Untuk mencapai kesuksesan perusahaan dalam kaitannya dengan lingkungan dan pelanggan maka budaya pragmatis bersifat fleksibel sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan atau perkembangan jaman. Dalam budaya normatif cara yang digunakan lebih kaku, mengikuti prosedur yang terstruktur sesuai dengan aturan yang telah digariskan secara tertulis sehingga terkesan sangat birokratis. Budaya ini kurang tepat bila dilaksanakan atau

diterapkan dalam perusahaan Nyonya Meneer karena sangat kaku dalam menentukan kebijakan perusahaan.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis dan menjawab permasalahan yang diajukan. Namun masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini, keterbatasan ini hendaknya dapat dijadikan catatan untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian mendatang. Adapun keterbatasan penelitian mengenai obyek penelitian yang hanya bagian produksi saja, Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuisisioner, peneliti tidak secara langsung terlibat dalam aktivitas perusahaan sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk usaha pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda dan penelitian dengan menguji dan menambah variabel independen.

## DAFTAR REFERENSI

### a. Buku teks

- Anorogo dan Nanik Widayanti, 1986, **Motivasi Kerja**, Majalah Usahawan no 26, September
- As'ad, Moh. 1995, **Psikologi Industri**, Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Amstrong Michael, 1990, **Seri Pedoman Manajemen; Manajemen Sumber Daya Manusia**, alih bahasa: Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media komputindo, Jakarta
- Cherington, D, 1994, **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> ed, Prentice Prentice Hall, Inc, Eaglewood, Cliffs, New Jersey
- Dale Timpe, A. 1992, **Kinerja (Performance)**, Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta
- Dharma, Agus, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 1995, **Behavior in Organization: understanding and Managing the Human side of Work**, 5<sup>th</sup> Ed, Englewood Cliff, Prentice Hall
- Henry, Simamora. 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Hani, Handoko. 1995, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel dan Heinz Weihrich, 1992, **Management**, New York: the Free Press
- Layman, Porter dan Raymond Miles, 1990, **Human Resources Manajemen**, Edisi Keenam
- Luthans, Fred. 1995, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc Growth-hil Book co-Singapore

UPT-PUSTAK-UNDIP

Mas'ud, Fuad, 2002, **40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Pandey, Anirudh, 1997, **Motivational Analysis of Organizational Behavior: An Experience With Rail Engine Driver**, *Motivational Analysis of Organizational Behavior*, vol 33, no 1

Robbins, Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi-Konsep Kontroversi, Aplikasi**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, Prenhallindo, Jakarta

Shalahuddin, Mahfudh, 1990, **Pengantar Psikologi Pendidikan**, Bina Ilmu, Surabaya

b. Artikel Jurnal

Bambang Supomo dan Nur Indriantoro. 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Kefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: studi Empiris Pada Perusahaan manufactur Indonesia, **Kelola**, no 18/VIII/1998

Barbara K. Holland, CPM, 1989, "Motivation and Job Satisfaction", **Journal of Property Management**

Bernard, Berelsin dan Gary A. Stainer. 1996. "Reason Housewaves Motivation", **Journal of Human Review**

Bilha Mannheim, Yehuda Baruch and Yoseph Tal. 1997, "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel", *Human Relation*, vol: 50, no 12

Blau, Gary, 1999, "Testing The Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relations**, vol: 52, p. 1099-1113

Chruch, Allan H, 1995, "Managerial Behavior and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", **Human Resources Development Quarterly**, vol: 6, p. 173-205

Clifford P. McCue dan Gerasimos A. Gianakis, 1997, "The Relationship Between Job Satisfaction and Peformance. The Case of Local Government Finance Officers in Ohio", **Public Productivity dan Management Review**, vol: 21, no 2, p. 170-191

- Dwi Maryani dan Bambang Supomo, 2001, "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual", **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**, vol: 3, no 1, p. 367-376
- Frone, Michael R; Russell, Marcia; Cooper, M. Lynne, 1992, "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface", **Journal of Applied Psychology**, vol: 77, p. 65-78
- Green, Thad, 2000, "Three Steps to Motivating Employees", **HRMagazine**, vol 45, P. 155
- Harari, Oren. 1995, "The Missing Link In Performance", **Journal of Human Review**, vol: 84, p. 21-24
- Hulling, Emily , 2000, "Motivate Emploeyess to Grow Your Agency", **National Underwriter**, vol: 104, p. 31
- Judge, Timothy A; Watanable, Shinichiro. 1993, "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Psychology**, vol 78, p. 939-948
- Kirkman, Bradley L; Shapiro, Debra L. 2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", **Academy of Management Journal**, vol 44, p. 557
- Mark E, Emmert dan Walied A, Taher, 1992, "Public Sector Professional: The Effect of the Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement", **American Review of Public Administration Journal**, Vol 22
- McNeese-Smith, Donna. 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, vol 41, p. 160-175
- Ostroff, C. 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Analysis", **Journal of Applied Psychology**, December. P. 963-974
- Turban B, Daniel and Keon L, Thomas. 1993, "Organizational Attractiveness; An Interactionist Perspective", **Journal of Applied Psychology**, vol 78, p. 184-193.
- Viswesvaran, Chockalingam, Satish P, Jacop Josep, 1998, "Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Manager", **Journal of Busines Ethics**, vo 17, p. 365-371

Wright PM and Scott A. Snell. 1998, "Toward A Unflying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resources Manajemen", **Journal of Manajemen**, vol: 23, p.156-772

c. Tesis

Ardi Parminto. 1991, **Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan XXI-XXII Jawa Timur**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Airlangga, (tidak dipublikasikan).

## DAFTAR PERTANYAAN

Jenis Kelamin : .....  
Masa kerja : .....  
Status perkawinan : .....  
Usia : .....

### Petunjuk

Bapak/ibu/saudara dimohon untuk menjawab pertanyaan kuisioner dengan memberikan tanda silang (×) sesuai dengan pilihan yang tersedia

### MOTIVASI

1. Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kedudukan saya  
Sangat tidak setuju           Sangat setuju
2. Saya merasa puas dengan tanggung jawab yang saya terima dalam pekerjaan saya.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
3. Saya merasa lebih baik melakukan pekerjaan lain.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
4. Saya mendapat sedikit pengertian mengenai prestasi kerja dari pekerjaan saya.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
5. Perusahaan tempat saya bekerja memberi upah lebih baik dari perusahaan lainnya.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
6. Upah yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
7. Saya diberi upah yang rendah atas apa yang telah saya kerjakan.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
8. Tunjangan lainnya yang saya terima lebih dari cukup.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
9. Saya sangat senang dengan penilaian promosi yang dilakukan perusahaan.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju
10. Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik saya akan mendapatkan promosi.  
Sangat tidak setuju          Sangat setuju





