

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Pada Kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)**



**TESIS**

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

**Disusun Oleh :**

**TRİYOGA AGUNG WIBOWO  
C4A006330**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**



### Sertifikasi

Saya, *Triyoga Agung Wibowo*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Desember 2008

Triyoga Agung Wibowo

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)**

yang disusun oleh Triyoga Agung Wibowo, NIM C4A006330  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
tanggal 17 Desember 2008

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 17 Desember 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

## ABSTRACT

*To be the most famous bank, now Bank Rakyat Indonesia is giving the best effort on improving the firm performance. The data of 2007 shows that there are 27.3 % units of all the units under BRI of Pattimura Branch of Semarang that considered a minus according to SMK 2007 evaluation. The information can indicate that generally the employee performance in the BRI of Pattimura Branch of Semarang Units is under the standard. Therefore, the aim of this research is to find out weather organizational culture and job satisfaction would be able to improve the employee's work motivation and the employee performance in BRI Units of the Pattimura Branch of Semarang.*

*To answer the problem, data was collected from 125 respondents that consist of BRI of Pattimura Branch of Semarang employees who were asked to answer the questionnaire. The data was then being examined by Structural Equation Modeling Analysis Method. The result shows that empirically the organizational culture have a positive impact on the employee's work motivation, job satisfaction have a positive impact on the employee's work motivation, employee's work motivation have a positive impact on employee's performance, organizational culture have a positive impact on employee's performance and job satisfaction have a positive impact on employee's performance.*

*Keywords : organizational culture, job satisfaction, work motivation, performance*

## ABSTRAKSI

Untuk menjadi bank terkemuka pada saat ini Bank Rakyat Indonesia sedang gencar-gencarnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Data tahun 2007 terdapat 27.3% unit dari seluruh unit BRI Semarang Cabang Pattimura yang berdasarkan penilaian SMK 2007 berada dalam kategori kurang. Informasi tersebut dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa kinerja karyawan secara umum pada unit-unit BRI Semarang Cabang Pattimura belum dapat mencapai standar yang diinginkan. Maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan Kinerja karyawan Pada BRI Unit di Kantor Cabang Semarang Pattimura.

Untuk dapat menjawab permasalahan tersebut, data dikumpulkan dari 125 responden karyawan Kantor Bank BRI Semarang Cabang Pattimura dengan menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan Teknik Analisis *Structural Equation Modeling*. Hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang mendalam penulis panjatkan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya atas segala kemurahan dan kebaikan-Nya hingga tesis yang berjudul : **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN”** dapat diselesaikan dengan baik.

Tersusunnya karya ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ijinkanlah penulis berterima kasih kepada :

1. Prof. Dr Augusty Ferdinand, MBA. selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS., selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing dan mengajarkan banyak hal kepada penulis.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR., selaku Pembimbing II, atas inspirasi dan jalan keluar yang selalu diberikan.
4. Seluruh responden karyawan Kantor Bank BRI Cabang Semarang Pattimura atas kesediaannya untuk menjawab kuesioner penelitian.
5. Istriku Vivi dan anakku Chivio yang selalu memberi semangat
6. Kedua orang tuaku tercinta , mertua serta saudara-saudaraku yang selalu memberi dukungan
7. Dan semua orang yang ikut membantu kelancaran penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Akhir kalam, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Dan semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua.

Semarang, Desember 2008

Triyoga Agung Wibowo

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Persetujuan Tesis .....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Grafik .....	xi
Daftar Gambar .....	xii

### **BAB I    PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9

### **BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

2.1. Telaah Pustaka .....	10
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	10
2.1.2. Motivasi Kerja .....	12
2.1.3. Budaya Organisasi .....	16
2.1.4. Kepuasan Kerja .....	19
2.2. Keterkaitan Antar Variabel .....	27
2.3. Penelitian Terdahulu .....	32
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	33
2.5. Hipotesis .....	34

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1.	Desain Penelitian .....	35
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	35
3.3.	Metode Pengumpulan Data .....	36
3.4.	Populasi dan Sampel .....	37
3.5.	Definisi Konseptual, Indikator dan Skala Pengukuran .....	38
3.6.	Analisis Data .....	40
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	
4.1.	Gambaran Umum Responden Penelitian .....	50
4.2.	Deskripsi Jawaban Responden .....	51
4.3.	Analisis Data .....	55
4.4.	Analisis Pengaruh .....	72
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL</b>	
5.1.	Ringkasan Penelitian .....	74
5.2.	Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....	75
5.3.	Kesimpulan dari Masalah Penelitian .....	79
5.4.	Implikasi Teoritis .....	80
5.5.	Implikasi Manajerial .....	82
5.6.	Keterbatasan Penelitian .....	83
5.7.	Agenda Penelitian Mendatang .....	83

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1.	Distribusi Pengambilan Sampel Pada Setiap Strata .....	38
Tabel 3.2.	Definisi Konseptual, Indikator dan Skala Pengukuran Variabel Penelitian .....	39
Tabel 3.3	Persamaan Pengukuran ( <i>Measurement Model</i> ) .....	44
Tabel 3.4.	Model Persamaan Struktural .....	45
Tabel 3.5.	Tabel <i>Goodness of Fit Index</i> .....	47
Tabel 4.1.	Data Identitas Responden Penelitian .....	50
Tabel 4.2.	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi .....	52
Tabel 4.3.	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan .....	53
Tabel 4.4.	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja .....	54
Tabel 4.5.	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	55
Tabel 4.6.	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi .....	57
Tabel 4.7.	<i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi .....	58
Tabel 4.8.	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja .....	59
Tabel 4.9.	<i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja .....	60
Tabel 4.10.	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja .....	62
Tabel 4.11.	<i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja .....	63
Tabel 4.12.	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja .....	65

Tabel 4.13. <i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja .....	66
Tabel 4.14. Uji Normalitas Data .....	68
Tabel 4.15. Hasil Analisis Univariat Outliers .....	69
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Kelayakan <i>Full Model</i> .....	70
Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis .....	71
Tabel 4.18. Pengujian Pengaruh Variabel Intervening .....	73

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1. Hasil Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Unit-Unit BRI Cabang Semarang Pattimura .....	4
---	---

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Untuk Penelitian .....	34
Gambar 3.1. Path Diagram .....	43
Gambar 4.1. Analisis Konfirmatory Variabel Budaya Organisasi .....	56
Gambar 4.2. Analisis Konfirmatory Variabel Kepuasan Kerja .....	59
Gambar 4.3. Analisis Konfirmatory Variabel Motivasi Kerja .....	61
Gambar 4.4. Analisis Konfirmatory Variabel Kinerja .....	64
Gambar 4.5. Analisis <i>Full Model</i> .....	67
Gambar 4.6. Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur .....	73

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Krisis moneter yang melanda Indonesia telah memaksa bank-bank kehilangan fungsi intermediasinya, besarnya kredit macet telah memberatkan langkah restrukturisasi perbankan. Setelah terjadinya krisis tersebut, cukup banyak jumlah bank tidak dapat melanjutkan aktifitasnya karena telah dilikuidasi atau dibekukan operasinya.

Dari data Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia yang diterbitkan oleh Bank Indonesia (tahun 1999) menyebutkan bahwa sebelum terjadinya krisis moneter pada sektor perkreditan kredit yang dialokasikan untuk seluruh bank dalam negeri telah mencapai Rp 670.024 miliar. Setelah 2 tahun berlangsung nilai pinjaman seluruh bank dalam negeri tersebut turun drastis menjadi Rp 285.511 miliar (telah terjadi penurunan 134,7 %) Padahal dalam prinsip *going concern* idealnya pemberian kredit bank dapat berkembang, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya.

Pada sektor permodalan, bank-bank mengalami penurunan ekuitas yang sangat drastis sehingga bank-bank berada pada posisi yang benar-benar sulit, bahkan sangat membahayakan posisi perbankan itu sendiri dan sistem moneter. Pada akhir tahun 1997 ekuitas perbankan nasional tercatat sebesar Rp 46,7 triliun, tetapi dalam kurun waktu kurang dari dua tahun (sejak Juni 1997), nilainya

menjadi minus Rp 215,7 triliun atau mengalami penurunan drastis mencapai 562%.

Dengan iklim perbankan yang semakin membaik dewasa ini, menyebabkan semua bank-bank baik swasta maupun pemerintah berlomba-lomba untuk menjadi yang paling baik. Salah satunya dengan menawarkan berbagai produk perbankan yang menarik baik tabungan, simpanan maupun jasa perbankan lainnya.

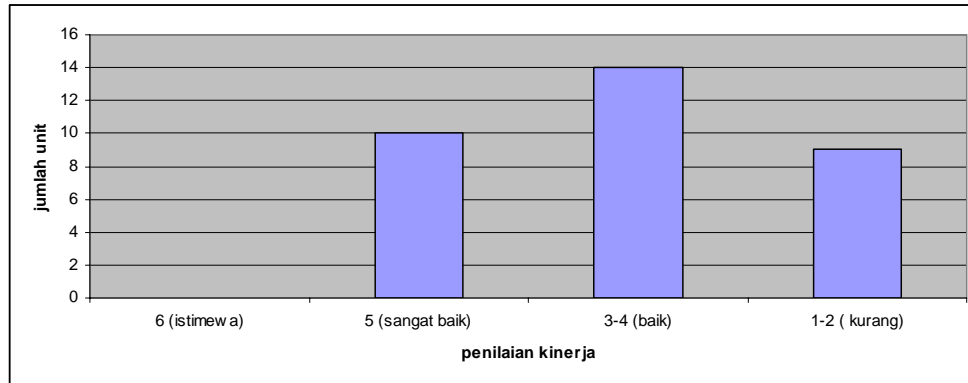
Pada era globalisasi ekonomi saat ini bisnis menunjukkan suatu perpaduan yang menghasilkan suatu kompetisi yang semakin ketat dan transparan, sehingga akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat *survive* dan prosper sehingga perusahaan harus memperhatikan sistem manajemen eksternal. Disamping itu bank-bank asing akan semakin banyak bermunculan di Indonesia, sehingga persaingan di dunia perbankan semakin tajam. Contohnya dengan mulai datangnya bank asing seperti Commonwealth Bank, HSBC dan masih banyak lagi diseluruh wilayah Indonesia (Info Bank, 2006).

Dengan persaingan bisnis perbankan nasional yang ketat saat ini, salah satu bank pemerintah terkemuka saat ini, yaitu Bank Rakyat Indonesia sedang berbenah untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya. BRI merupakan bank komersial yang bergerak di bidang usaha kecil, mikro dan menengah. Seiring dengan perkembangan dunia

perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai unit kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi /SPI, 170 Kantor Cabang (dalam negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 New York Agency, 1 Caymand Island Agency, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa. Di Semarang, Khususnya di Cabang Semarang Pattimura, BRI memiliki 33 kantor unit yang tersebar di seluruh wilayah Semarang. Fungsi dari BRI Unit adalah untuk mengoptimalkan pelayanan kepada seluruh nasabah BRI, sehingga dengan jaringan yang tersebar dimana-mana, maka akan memudahkan nasabah dalam bertransaksi perbankan.

Untuk menjadi bank terkemuka pada saat ini Bank Rakyat Indonesia sedang gencar-gencarnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja yang sering disebut dengan *performance* atau *result* oleh Rivai & Fawzi (2004) didefinisikan sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, salah satunya dengan meningkatkan produktifitas kerja. Kinerja pada individu merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja sehingga mendukung target unit kerja. Grafik 1.1 dibawah ini menguraikan kinerja 33 unit BRI Cabang Semarang Pattimura tahun 2007.

**Grafik 1.1**  
**Hasil Penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Unit-Unit BRI Cabang Semarang Pattimura**



Sumber : Data SMK BRI Cabang Pattimura tahun 2007

Dari informasi yang disajikan dalam grafik 1.1 terlihat bahwa pada tahun 2007 terdapat 27.3% unit dari seluruh unit BRI Semarang Cabang Pattimura yang berdasarkan penilaian SMK 2007 berada dalam kategori kurang. Informasi tersebut dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa kinerja karyawan secara umum pada unit-unit BRI Semarang Cabang Pattimura belum dapat mencapai standar yang diinginkan.

BRI Semarang Pattimura yang merupakan kantor cabang terbesar di Jawa Tengah, yang memiliki 33 Unit Kerja menerapkan nilai-nilai perusahaan (*corporate value*) menjadi landasan berpikir, bertindak serta berperilaku. Nilai-nilai itu meliputi : (1) Integritas, (2) Profesionalisme, (3) kepuasan nasabah, bahwa keberhasilan BRI sangat dipengaruhi oleh kepuasan nasabah, karena itu BRI harus dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik dengan memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul, (4) keteladanan yaitu BRI sebagai panutan yang

konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar, tidak memberikan toleransi terhadap tindakan-tindakan yang tidak memberikan keteladanan, dan (5) penghargaan kepada Sumber Daya Manusia, yaitu bahwa BRI menghargai SDM sebagai asset utama perusahaan, karena itu BRI selalu merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas dan BRI memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasam tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan. Kesadaran akan nilai-nilai tersebut menjadi kekuatan filosofi bisnis BRI dan menjadi budaya kerja perusahaan (*corporate culture*) yang solid dan berkarakter (Buku Saku Semangat Kerja BRI , 2008).

Dalam Profil Perusahaan BRI (2007) menyebutkan bahwa budaya organisasi di BRI sebagai lembaga kepercayaan adalah budaya patuh pada seluruh ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku. Budaya patuh ini mendorong BRI untuk selalu mengedepankan asas kehati-hatian (*prudential banking*) dan komitmen terhadap kepentingan *stakeholders*, dengan mewujudkan bentuk tata kelola perusahaan sebagai berikut : (a) Mengintensifkan program budaya sadar resiko dan kepatuhan kepada setiap pekerja di seluruh Unit Kerja, (b) Mengintensifkan peningkatan kualitas pelayanan diseluruh unit kerja, (c) Menjabarkan dan memonitor setiap kemajuan yang dicapai perusahaan ke dalam rencana tindakan yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan oleh setiap unit kerja.

Keadaan yang terjadi saat ini adalah masih banyak pekerja di lingkungan BRI Unit yang belum dapat memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Hal ini disebabkan oleh para pekerja tidak didorong untuk menjadi agresif dalam

memasarkan produk BRI dan mereka kurang inovatif dan tidak berani mengambil resiko. Para pekerja di lingkungan BRI Unit rata-rata berumur lebih dari 30 tahun, hal ini disebabkan regenerasi jabatan terjadi sangat lambat, padahal banyak dari mereka ditempatkan di *Front Liner* yang merupakan ujung tombak dari pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan tidak bisa maksimal. Hal – hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan BRI Unit kurang sehat. Pendapat Robbins (2006) mengemukakan bahwa hakikat dari budaya organisasi adalah (1) Inovasi dan pengambilan resiko; (2) Perhatian terhadap detail; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan dan (7) Kemantapan.

Para Pekerja di BRI Unit rata-rata terdiri dari 5-6 orang, yaitu 1 orang kepala Unit, 1 orang Mantri, 1 orang Teller dan 1 sampai 2 orang *costumer service*. Dengan jumlah pekerja yang sangat terbatas, maka mereka harus melakukan pekerjaan diluar *job description*, misalkan seorang *costumer service* dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah dan juga harus melakukan hal-hal diluar pekerjaannya seperti, melayani tamu, mengantar laporan ke cabang, kemudian dengan terbatasnya *costumer service* tersebut maka banyak karyawan yang bekerja melebihi jam kerja (> 16.30 WIB) tanpa diberi imbalan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang tertunda akibat harus melayani nasabah tadi guna menata laporan sehingga menyebabkan pelayanan terhadap nasabah tidak dapat diberikan secara maksimal. Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa banyak pekerja di lingkungan BRI Unit di Semarang Pattimura merasa tidak puas. Lebih jauh lagi, perasaan ketidakpuasan ini dapat

menjadi pemicu yang menyebabkan motivasi kerja karyawan di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura sangat rendah. Para karyawan menjadi kurang bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi maka manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk (Handoko, 1999). Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Rivai (2001) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan terhadap budaya organisasi (Rivai (2001), Koesmono (2005), Stolp (1994), Chen (2004), Sudrajat (2008)) dan kepuasan kerja (Rivai (2003) dan Tietjen & Myers (1998) secara empiris menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan factor penting yang dapat membangun motivasi kerja karyawan.

Berkaitan dengan fenomena yang ditemukan di BRI Cabang Pattimura serta bukti empiris dari hasil penelitian terdahulu maka latar belakang dilaksanakan penelitian ini, yaitu untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan Kinerja karyawan Pada BRI Unit di Kantor Cabang Semarang Pattimura .

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura.
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura.
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan BRI Unit Semarang Pattimura.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Di BRI Unit Cabang Semarang Pattimura
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Di BRI Unit Cabang Semarang Pattimura
3. Menganalisis motivasi terhadap kinerja karyawan Di BRI Unit Cabang Semarang Pattimura

4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Di BRI Unit Cabang Semarang Pattimura
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Di BRI Unit Cabang Semarang Pattimura.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, yaitu :

1. Memberikan informasi kepada pihak manajemen Bank Rakyat Indonesia, khususnya Cabang Semarang Pattimura supaya lebih memperhatikan budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan agar memotivai para karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Sebagai masukan bagi para karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan memperbaiki budaya organisasi yang layak bagi karyawan.
3. Memberikan informasi untuk menetapkan strategi dalam rangka meningkatkan kepuasan nasabah yang menjadi visi dari Bank BRI.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **TEORITIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Fawzi, 2004). Lebih lanjut Rivai & Fawzi (2004) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, sehingga dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antar pekerjaan dan kemampuan. Sedangkan menurut Dessler (1990), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Malthis (2007) terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu : (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan

sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha, jadi kinerja merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya (Soedjono, 2005). Menurut Longenecker dan Pringle (dalam Baca1, 2001), mengemukakan bahwa pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini relatif tergantung kepada sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan tujuan dan rencana menurut standart tertentu.

Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja karyawan. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Bila penilaian kinerja dilakukan sewajarnya, orang yang dinilai akan meninggalkan pertemuan tersebut dengan suatu pemahaman bagaimana agar dapat mencapai sasaran-sasaran kerja (Timpe, 1999). Menurut Dessler (1990), penilaian kerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi.

Soedjono (2005) menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu : (1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan

mendekati sempurna; (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) Efektifitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; (5) Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; dan (6) Komitmen kerja, komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya;

David dalam Mas'ud (2004) menyebutkan penilaian kinerja karyawan meliputi: (a) kuantitas kerja, (b) kualitas kerja, (c) efisiensi kerja, (d) perbandingan dengan standar resmi yang ada, (e) kerja keras karyawan, (f) kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan, (g) target waktu yang dicapai, (h) pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya, (i) kreativitas karyawan, (j) kesesuaian dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

### **2.1.2. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 1999).

Rivai (2001) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya

serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya.

Steers dan Porter (dalam Handoko, 1999) menjelaskan pola umum pendekatan manajerial terhadap motivasi kerja. Harapan motivasi kerja menurut model tradisional adalah: (1) orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil, (2) bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi standar. Harapan motivasi kerja menurut model hubungan manusiawi ialah: (1) pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting, (2) pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama. Adapun harapan motivasi menurut model sumber daya manusia adalah: (1) perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi, (2) kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara penuh.

Menurut Mc Clelland (Rivai, 2001) menyebutkan bahwa ada tiga tipe kebutuhan Motivasi, yaitu (a) *Need for Power*, yaitu manusia yang mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk menanamkan pengaruhnya dan mengendalikan orang lain, (b) *Need for Affiliation*, yaitu manusia mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi, umumnya senang sosialisasi, senang dicintai dan tidak menyukai kesendirian, dan terakhir (c) *Need for*

*Achievement*, yaitu manusia mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, mempunyai keinginan tinggi untuk sukses.

Hughes et al, 1999 ( dalam Koesmono, 2005) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalumenjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedang pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Herzberg (1959) dalam Robbins (2006) memperkenalkan teori motivasi – hygiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut, Herzberg (1959) dalam Robbins (2006) menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari respon yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak merasa senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan yang lain terkait dengan kepuasan kerja. Faktor intrinsik seperti kemajuan, pengakuan, dan tanggung jawab terkait dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti : pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan

kondisi pekerjaan.

Lebih lanjut menurut Herzberg (1959) dalam Robbins (2006), faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menenteramkan tenaga kerja, bukannya memotivasi mereka. Akibatnya, kondisi-kondisi yang melingkupi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor *higiene*. Jika kita ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti : peluang promosi, peluang perumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Inilah karakteristik yang dianggap sebagai hal yang menguntungkan secara intrinsik.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (1959) dalam Robbins (2006), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari : (1) kemajuan, (2) pengakuan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari : (4) pengawasan, (5) gaji, (6) kebijakan perusahaan dan (7) kondisi pekerjaan.

Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan : (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan

perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dan asumsi-asumsi dasar-ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal-yang telah bekerja dengan baik, cukup relevan untuk dipertimbangkan sebagai sesuatu yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut (Schein, 1991).

Definisi tersebut diatas terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (2006) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Tampubolon (2003) menyimpulkan budaya organisasi adalah merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan karyawan, kreatif dan akurat menjalankan tugas.

Ada tujuh hakekat budaya organisasi, yaitu, (a) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko; (b) Perhatian terhadap rinci, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail; (c) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil

tersebut; (d) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut; (e) Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim; (d) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif; dan (f) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo (Robbins, 2006).

Budaya organisai adalah salah satu faktor yang mempengaruhi proses motivasi, seperti halnya pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan dan teknologi. Perilaku dan kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor ini. Konsep Budaya organisai yang diteliti Randolp dan Blackburn (dalam Tampubolon, 2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi diperusahaan secara psikologis dapat menjadi motivasi bagi karyawan dalam bekerja, karena lingkungan budaya yang ada sesuai dengan budaya karyawannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisai dalam memberikan arti penting karena masing-masing anggota mempunyai latar belakang dan level yang berbeda. Robbins juga menyebutkan karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Identitas anggota; pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisai, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- b. Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau group bukan perseorangan atau individu.

- c. Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- d. Integrasi unit-unit, bahwa unit-unit didalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- e. Pengawasan; peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- f. Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- g. Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor non kerja lainnya.
- h. Toleransi terhadap konflik, karyawan didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik
- i. Orientasi kepada hasil akhir, yaitu manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil
- j. Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisai memiliki tiga tingkatan, yaitu:

- a. Artifak adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.
- b. Nilai (*Value*) adalah tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga value dapat diukur dengan adanya erubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
- c. Asumsi dasar (*Basic Assumption*) adalah hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan suatu filosofi atau keyakinan, yaitu suatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada.

Ketiga dimensi budaya organisasi tersebut secara tegas menentukan kehidupan organisasi dan secara intuisi menggabungkan ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang, merumuskan strategi dan merubah organisasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, Geert, Bond, & Luk (1993) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi (1) profesionalisme, (2) jarak dari manajemen, (3) percaya pada rekan sekerja, (4) keteraturan, dan (5) kepercayaan.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2006). Sedangkan Umar (2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi

lingkungan kerjanya. Koesmono (2005) menjelaskan kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Panggabean (2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah adalah sikap fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh atau antara kebutuhan dan penghargaan. Lebih lanjut Panggabean (2004) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya setelah mengetahui perbandingan apa yang diinginkan dari pekerjaan dan apa yang mereka peroleh.

Sehubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, Robbins (2006) menyebutkan ada sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu tipe atau jenis pekerjaannya, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, gaji, pengakuan terhadap prestasi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Ward and Sloane (1999) dalam Koesmono 2005, elemen yang termasuk dalam kepuasan kerja adalah : (1) hubungan dengan rekan kerja, (2) hubungan dengan pimpinan, (3) kemampuan dan efisiensi pimpinan, (4) jam kerja, (5) kesempatan berinisiatif, (6) kesempatan promosi, (7) gaji, (8) keamanan kerja, (9) pekerjaan itu sendiri, (10) keseluruhan kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2006) menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan; (b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik; (c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja; (d) Promosi, dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin; (e) Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

### **a. Tingkat Upah dan Gaji yang Diterima**

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: a) tingkat upah umum dalam masyarakat, b) kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum, c) kualitas karyawan, d) persaingan antar organisasi, dan e) kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan.

Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

### **b. Pekerjaan Itu Sendiri**

Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu: variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang

moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar.

Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

### **c. Rekan Kerja**

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai (Soedjono, 2005). Untuk itu hal ini sangat berhubungan dengan kondisi kerja kita. Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Dalam pengertian sederhana karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Dalam Robbins, (2006) menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi apabila kondisi kerja tidak harmonis sehingga timbul Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ada empat kategori penyimpangan perilaku di tempat kerja (1) Produksi, contohnya karyawan pulang cepat, karyawan bekerja dengan lamban; (2) Properti, contohnya adanya sabotase dari rekan kerja, menyebutkan waktu kerja yang tidak benar; (3) Politik, contohnya Adanya pilih kasih antar para karyawan,

Menyalahkan teman kerja dan sering menyebar gossip dan rumor; (4) Keberingasan individu, contohnya Adanya pelecehan seksual dan mencuri dari teman kerja.

Robbins (2006) menyebutkan bahwa kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggung jawab masing-masing. Kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan.

#### **d. Promosi karir**

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekeja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

Ada beberapa alasan mengapa promosi harus diprogramkan dengan baik oleh organisasi, yaitu sebagai berikut (Luthans, 2006):

- 1) Promosi adalah jenjang kenaikan karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggan. Disamping itu adanya harapan perbaikan dalam penghasilan promosi akan menjadi tidak efektif apabila dilakukan atas

dasar kebutuhan penempatan dari karyawan yang berakhir masa jabatannya. Atau, karyawan baru tersebut menantang bagi calon karyawan yang dipromosikan.

- 2) Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan, dan hal tersebut akan merupakan pendorong bagi karyawan yang lain. Setiap pekerjaan baru akan menjadikan karyawan itu berpengalaman menangani pekerjaan barunya, dan bila ia berhasil maka akan mendorong karyawan lain untuk mengikutinya.
- 3) Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti karyawan (*labour turnover*), karena karyawan akan mempunyai harapan positif ditempat kerja lainnya. Karyawan yang memiliki kualitas dan profesional kerja yang tinggi, bila tidak dipromosikan akan menjadikan karyawan tersebut untuk meminta berhenti dan berpindah kerja pada organisasi lain yang memberikan jaminan karier.
- 4) Promosi dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan Perencanaan karier bagi setiap karyawan yang ada dalam organisasi sangatlah penting, karena individu yang bekerja pasti terdorong oleh harapan-harapan, dan harapan itu akan terus diusahakan oleh karyawan dengan cara apapun.
- 5) Adanya peluang promosi dapat membangkitkan kemauan untuk maju pada karyawan itu sendiri (*self development*) dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai

dalam organisasi karena timbulnya lowongan berhenti.

**e. Kepenyelaaan (Supervisi)**

Supervisi mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar terjadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi mealui kecermatannya dalam mendisiphnkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

Beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan (Siagian, 1999), adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat prefentif.
2. Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam system kerja organisasi
3. Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif.
4. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standard, prosedur kerja, dan kreatifitas prestasi

jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.

5. Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

Variabel lain yang merupakan bagian dari proses motivasi adalah kepuasan kerja (Tampubolon, 2003). Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihibungkan dengan kinerja masa lalu. Motivasi dan kepuasan kerja berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan.

Dalam Robbins (2006) menyebutkan bahwa kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan, hal itu dapat dilihat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerjanya, sedang seseorang yang tidapua dengan pekerjaannya maka akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

## **2.2. Keterkaitan antar Variabel**

### **2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat dalam organisasi, menjadi faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam interaksi antar anggota organisasi, serta interaksi dengan organisasi lainnya. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dalam lingkungan pekerjaannya. Dalam motivasi kerja memerlukan faktor pendorong dan pendukung yang dapat

mempengaruhi, mencari solusi alternatif untuk meningkatkan semangat dan kinerja karyawan serta memerlukan konsep pemikiran baru yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan budaya organisasi, maka individu dimungkinkan untuk mengubah perilaku karena budaya organisasi dimungkinkan menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap perilaku individu organisasi. Budaya organisasi yang bersifat positif maupun negatif tersebut dapat menjadi pendorong (yang memotivasi) seseorang yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Rivai (2001), Koesmono (2005), Stolp (1994), Chen (2004), dan Sudrajat (2008) menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Atas dasar uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan**

### **2.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian karyawan mengenai pekerjaannya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Sedangkan motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya dan mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh pada pekerja dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya, hal ini disebabkan karena individu memiliki kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing,

sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar mengarah pada tujuan, dan individu memberi reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil kerjanya. Menurut Luthans (2006), pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Selain pendapat dari Luthans (2006), bukti empiris dari penelitian yang dilakukan Rivai (2003) dan Tietjen & Myers (1998) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah :

**H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan**

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi ini mendasari / melatarbelakangi perilaku seseorang. Motivasi terbentuk karena adanya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Bukti empiris yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan Wahyu & Poernomowati (2004), Rivai (2003),

Yuwalliatin (2006), Masrukhin (2004), dan Umar (2006) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub> : Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Jika seorang karyawan melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu budaya organisasi adalah nilai-nilai dan sistem makna yang berharga dan karenanya sesuatu dikerjakan, akan menjadi alasan yang melatarbelakangi bahwa jika seseorang mengerjakan nilai-nilai dan sistem makna tersebut akan menghasilkan suatu maslahat. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2003), Umar (2006), Yuwalliatin (2006), Masrukhin (2004) dan Hertanto & Santoso (2000) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Atas dasar hal tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>4</sub> : Budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap**

## **kinerja karyawan**

### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai dalam memandang pekerjaan mereka apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan. Bila suatu pekerjaan dianggap menyenangkan ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yakni pegawai tersebut bersikap lebih produktif/berprestasi atau bersikap jalan ditempat/stagnan. Sebaliknya bila suatu pekerjaan dianggap tidak/kurang menyenangkan akan muncul pula dua kemungkinan yakni karyawan tersebut bersikap stagnan dengan cara berusaha bertahan semampunya untuk melawan perasaan tidak menyenangkan itu atau bersikap apatis/ekstrim sehingga tidak peduli dengan produktifitas/prestasi kerjanya lagi. Berdasarkan definisi dan kedua gambaran kemungkinan tersebut di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memegang peranan yang sangat penting, baik bagi individu namun juga bagi organisasi.

Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya. Melalui ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

Laffaldano & Munchinsky (1985), mengatakan kepuasan kerja juga disinyalir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbagai riset

menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja. Berbagai alasannya antara lain : masalah pengukuran, desain penelitiannya, karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan.

Organ (1977), menunjukkan bahwa pada level organisasi, kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas & profitabilitas dibandingkan dengan karyawan yang kepuasannya kecil. Beberapa bukti empiris lain dari penelitian Koesmono (2005), Masrukhin (2004), Supriyanto & Suhadak (2005) dan Masrukhin & Waridin (2006) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas maka dapat dikembangkan sebuah hipotesis untuk penelitian ini :

**H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja serta kinerja, antara lain sebagai berikut :

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

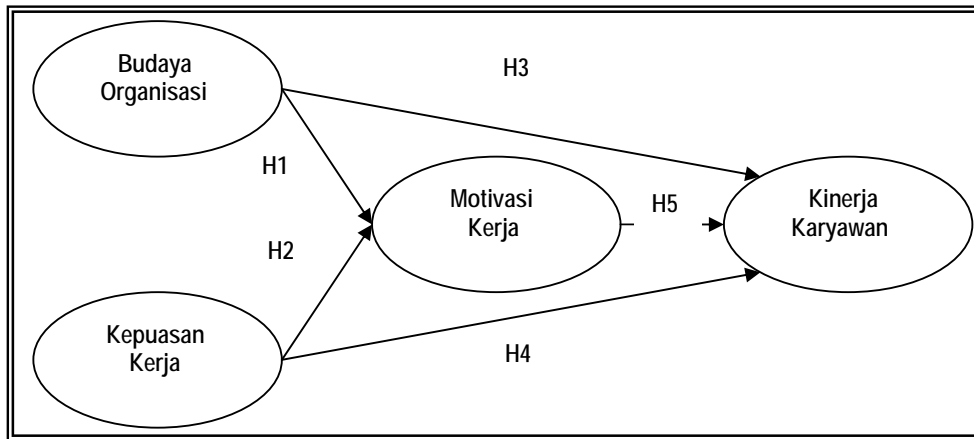
No.	Sumber Penelitian	Hasil
1.	Rivai (2001), Koesmono (2005), Stolp (1994), Chen (2004), Sudrajat (2008)	Secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
2.	Rivai (2003) dan Tietjen & Myers (1998)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja
3.	Wahyu & Poernomowati (2004), Rivai (2003), dan Umar (2006)	Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Rivai (2003), Umar (2006), Yuwalliatin (2006), dan Hertanto & Santoso (2000)	Secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Ostroff (1992), Laffaldano & Munchinsky (1985), Organ (1977), Koesmono (2005), Supriyanto & Suhadak (2005) dan Masrukhin & Waridin (2006)	Secara empiris terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Untuk menjadikan seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi maka harus didukung dengan adanya sikap mental, kewaspadaan mental yang berhubungan erat dengan perilaku, minat, sikap, motivasi kerja dan ambisi yang kesemuanya sangat diperlukan untuk mengarahkan kesuksesan dalam kinerja. Selain itu harus didukung kepuasan kerja yang memadai dan budaya organisasi agar terwujud kinerja yang tinggi.

Dalam penelitian ini, diasumsikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan BRI Unit Cabang Semarang Pattimura adalah : budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut akan diteliti pengaruhnya secara simultan dan secara parsial. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran tersebut divisualisasikan dalam skema berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Untuk Penelitian**



Sumber : Rivai (2001 dan 2003), Tietjen & Myers (1998), Wahyu & Poernomowati (2004), Ostroff (1992), Laffaldano & Munchinsky (1985)

## 2.5. Hipotesis

Menurut Nazir (1999), hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi.

Dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut :

1. H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian dengan hipotesis. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerja dari BRI Unit Cabang Semarang Pattimura sehingga dapat menguji hipotesis penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini, diperoleh melalui dua sumber, yaitu (Sekaran, 2006, 60):

1. Sumber data primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan tujuan spesifik penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang karakteristik responden dan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian meliputi budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

## 2. Sumber data sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang jumlah karyawan BRI Cabang Pattimura Semarang.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, digunakan metode wawancara terstruktur dengan responden untuk memperoleh informasi mengenai variabel yang diteliti dengan menggunakan kuesioner.

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006, 82).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006, p. 86). Untuk menentukan skala sikap responden atas pernyataan penelitian digunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Ferdinand, 2006). Skala pengukuran ini dipilih untuk memberikan keleluasaan responden dalam memberikan pilihan jawaban yang sesuai dengan kondisi yang dialaminya.

STS	TS	CTS	RR	CS	S	SS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di seluruh BRI Unit Cabang Semarang Pattimura yang berjumlah 189 orang karyawan.

#### **3.4.2. Sampel**

Sampel adalah bagian individu dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Adapun penentuan jumlah sampel menggunakan rumus (Ferdinand, 2005):

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Karena dalam penelitian ini terdapat 25 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$\text{Sampel minimum} = \text{Jumlah indikator} \times 5 = 25 \times 5 = 125 \text{ Responden.}$$

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair dan jumlah populasi di BRI Unit Semarang Pattimura maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian adalah jumlah sampel minimum yaitu, 125 responden.

#### **3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel**

Adapun teknik mengambil sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified random sampling*. Untuk melakukan stratifikasi digunakan unit-unit yang termasuk berada di wilayah kerja BRI Cabang Pattimura Semarang yang terbagi menjadi 33 unit kemudian sampel diambil secara proporsional untuk masing-masing unit dengan harapan agar tiap-tiap unit dapat terwakili. Adapun

hasil pengambilan sampel pada masing-masing wilayah operasional PT. Telkom Divre Jateng dan DIY disajikan dalam tabel 3.1 berikut ini.

**Tabel 3.1**  
**Distribusi Pengambilan Sampel Pada Setiap Strata**

No.	Unit	Populasi	Sampel
1.	Semarang Selatan	8	5
2.	Sukun	4	3
3.	Banyumanik	8	5
4.	Ngesrep	4	3
5.	Jangli	4	3
6.	Sampang	9	6
7.	LIK	4	3
8.	Genuk	6	4
9.	Gunggung Pati	6	4
10.	Mijen	6	4
11.	Ngaliyan	6	4
12.	Penggaron	4	3
13.	Majapahit	8	5
14.	Tlogosari	6	4
15.	Pedurungan	6	4
16.	Semarang Barat	7	5
17.	Menoreh	4	3
18.	Indraprasta	4	3
19.	Abdul Rahman saleh	7	5
20.	Kranggan	5	3
21.	Suyudono	5	3
22.	Mrican	5	3
23.	Mugas	6	4
24.	Semarang Timur	6	4
25.	Johar	4	3
26.	Dr. Cipto	6	4
27.	Widoharjo	4	3
28.	Kartini	6	4
29.	Hasanudin	6	4
30.	Pelabuhan	6	4
31.	Sendang Mulyo	6	4
32.	Jrakah	6	4
33.	Tugu	8	5
	Jumlah	189	125

Sumber : BRI, 2008

### 3.5. Definisi Konseptual, Indikator dan Skala Pengukuran

Definisi konseptual, indikator dan skala pengukuran dari variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dijelaskan dalam tabel berikut :

**Tabel 3.2**  
**Definisi Konseptual, Indikator dan Skala Pengukuran Variabel Penelitian**

NO	Variabel Penelitian	Indikator		Skala Pengukuran
1	2	3		4
1	Budaya Organisasi Suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi terhadap tim, agresivitas dan kemandirian atau stabilitas (Robbins, 2006)	X1 X2 X3 X4 X5	Profesionalisme Jarak dari manajemen Percaya pada rekan kerja Keteraturan Kepercayaan	1 - 7
2	Kepuasan Kerja Sikap Individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan imbalan yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial sepertigaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial, yang terdiri dari pengakuan, peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan. (Robbins, 2003)	X6 X7 X8 X9 X10	Pekerjaan itu sendiri Gaji Promosi Rekan Kerja Kepenyeliaan	1 - 7
3	Motivasi Kerja Rivai (2001) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya	X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18	Peluang maju Menantang Tanggung jawab Keterampilan Penghargaan Gaji Promosi Kebijakan	1 - 7
4	Kinerja Karyawan Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha, jadi kinerja merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya (Soedjono, 2005).	X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25	Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektifitas Mandiri Komitmen Kerja Sesuai prosedur	1 - 7

### **3.6. Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan.

#### **3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Menurut Arikunto (200) validitas adalah suatu ukuran instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariat antara masing-masing skor indikator dengan skor konstruk. Apabila tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi antar masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan nilai Signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2005). Uji validitas dilakukan terhadap 125 orang yang menjadi sampel dengan menggunakan korelasi *Product Moment*.

##### **b. Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dengan menggunakan formulasi *Cronbach Alpha*. Secara

umum suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005). Adapun menurut Arikunto (2002) reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel berarti dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Uji reliabilitas dilakukan terhadap 125 orang yang menjadi sample dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *alpha cronbach*  $> 0.6$  (Ghozali, Imam, 2005).

### 3.6.2. Analisis Deskriptif

Untuk melakukan analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan angka indeks. Adapun manfaat / tujuan dari analisis angka indeks adalah untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai variabel yang diteliti. Untuk dapat menghitung angka indeks, digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F7 untuk yang menjawab 7

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00= tinggi

### **3.6.3. Analisis Inferensial**

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Untuk dapat membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002):

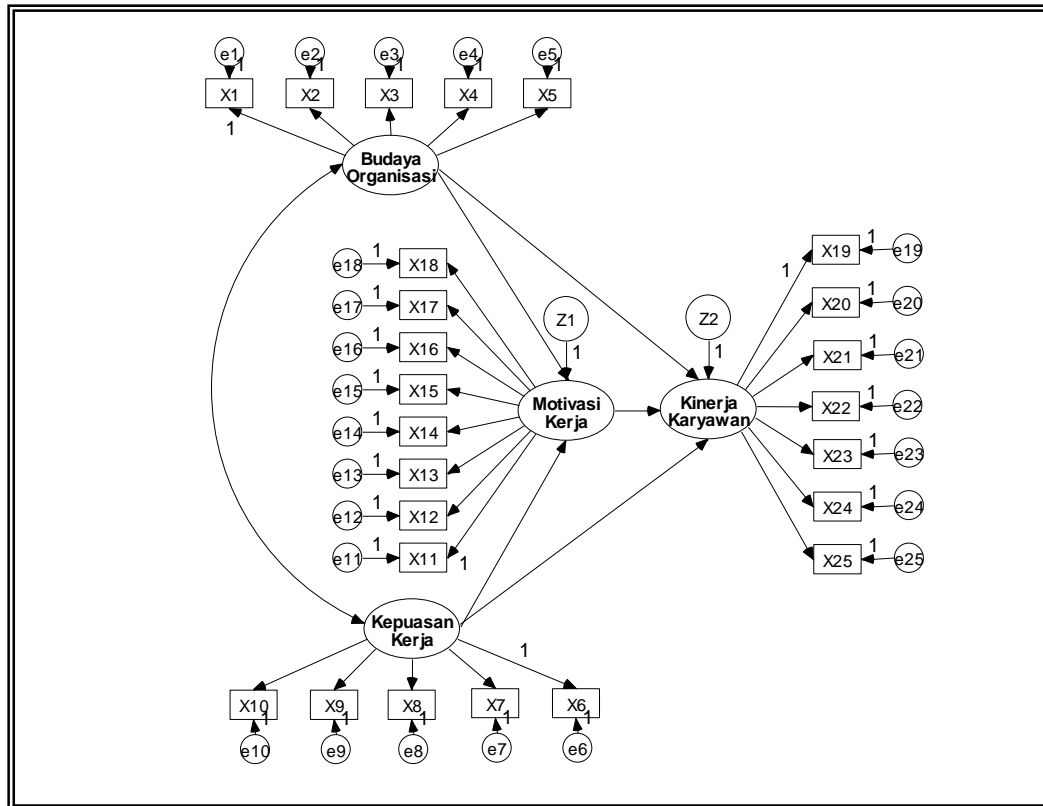
1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis diperlukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi yang kuat untuk model yang dikembangkan. Penggunaan SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model melainkan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Pada langkah ini peneliti menggambarkan sebuah diagram alur yang dapat mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 3.1 berikut ini.

**Gambar 3.1**  
**Path Diagram**



Model dalam gambar 3.1 menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut:

a. Konstruk Eksogen

*Konstruk eksogen pertama* adalah budaya organisasi yang dipostulasikan mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

*Konstruk eksogen kedua* adalah kepuasan kerja yang dipostulasikan mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

b. Konstruk Endogen

*Konstruk endogen pertama* adalah motivasi yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja.

*Konstruk endogen kedua* adalah kinerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

3. Mengubah alur diagram kedalam persamaan model struktural dan model pengukuran

Pada langkah ini, model yang dinyatakan adalah path diagram diatas, dinyatakan dalam dua kategori dasar persamaan, yaitu (Ferdinand, 2002):

a. Persamaan pengukuran (*measurement model*)

Spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dilakukan pada konstruk eksogen dan endogen.

**Tabel 3.3**  
**Persamaan Pengukuran (*Measurement Model*)**

Konstruk Eksogen		Konstruk Endogen	
X1	= $\lambda_1$ budaya organisasi + $\epsilon_1$	X11	= $\lambda_{11}$ motivasi + $\epsilon_{11}$
X2	= $\lambda_2$ budaya organisasi + $\epsilon_2$	X12	= $\lambda_{12}$ motivasi + $\epsilon_{12}$
X3	= $\lambda_3$ budaya organisasi + $\epsilon_3$	X13	= $\lambda_{13}$ motivasi + $\epsilon_{13}$
X4	= $\lambda_4$ budaya organisasi + $\epsilon_4$	X14	= $\lambda_{14}$ motivasi + $\epsilon_{14}$
X5	= $\lambda_5$ budaya organisasi + $\epsilon_5$	X15	= $\lambda_{15}$ motivasi + $\epsilon_{15}$
		X16	= $\lambda_{16}$ motivasi + $\epsilon_{16}$
		X17	= $\lambda_{17}$ motivasi + $\epsilon_{17}$
		X18	= $\lambda_{18}$ motivasi + $\epsilon_{18}$
X6	= $\lambda_6$ kepuasan kerja + $\epsilon_6$	X19	= $\lambda_{19}$ kinerja + $\epsilon_{19}$
X7	= $\lambda_7$ kepuasan kerja + $\epsilon_7$	X20	= $\lambda_{20}$ kinerja + $\epsilon_{20}$
X8	= $\lambda_8$ kepuasan kerja + $\epsilon_8$	X21	= $\lambda_{21}$ kinerja + $\epsilon_{21}$
X9	= $\lambda_9$ kepuasan kerja + $\epsilon_9$	X22	= $\lambda_{22}$ kinerja + $\epsilon_{22}$
X10	= $\lambda_{10}$ kepuasan kerja + $\epsilon_{10}$	X23	= $\lambda_{23}$ kinerja + $\epsilon_{23}$
		X24	= $\lambda_{24}$ kinerja + $\epsilon_{24}$
		X25	= $\lambda_{25}$ kinerja + $\epsilon_{25}$

b. Persamaan Struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb:

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

**Tabel 3.4**  
**Model Persamaan Struktural**

Model Persamaan Struktural
<b>Motivasi Kerja =</b> $\beta_1 \text{ Budaya Organisasi} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + z_1$
<b>Kinerja Karyawan =</b> $\beta_1 \text{ Budaya Organisasi} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \gamma_1 \text{ Motivasi} + z_2$

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model

Penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians (Hair, dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2002). Teknik estimasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation Method*.

5. Meneliti munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2002):

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif

d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya  $> 0,9$ )

6. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah (Ferdinand, 2002):

a. Asumsi SEM

- Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap estimated parameter.
- Normalitas dan Linieritas, normalitas dapat diuji dengan melihat histogram data atau dengan metode-metode statistik. Uji normalitas dilakukan baik untuk data tunggal maupun multivariate. Sedangkan uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati scatter plots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.
- Outliers, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- Multicollinearity dan singularity, multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi

adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan singularitas tersebut.

b. Uji kesesuaian dan uji statistik

Pengujian dengan menggunakan fit indeks dilakukan untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Beberapa *fit indeks* dan *cut off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah model dapat diterima atau ditolak adalah sbb (Ferdinand, 2002):

**Tabel 3.5**  
**Tabel Goodness of Fit Index**

Goodness of Fit Index	Cut off Value
( $\chi^2$ ) Chi Square (df, $\alpha = 5\%$ )	$< \chi^2$ tabel
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, 2002

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Sebelum reliabilitas dapat dinilai, dilakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk-konstruk multiindikator.

Adapun pendekatan yang digunakan adalah dengan menilai besaran *Composite Reliability* dan *Variance Extracted* dari masing-masing konstruk (Ferdinand, 2005).

Composite Reliability diperoleh dengan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Variance Extracted diperoleh dengan rumus:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana:

- Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)
- $\varepsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan dari model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual > 2,58, maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi (Hair dalam Ferdinand, 2005).

### **Indeks Modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan secara teoritis (Ferdinand, 2005).

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Data demografik responden penelitian mengenai jenis kelamin, pendidikan, status marital, dan masa kerja disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Data Identitas Responden Penelitian**

No.	Variabel Identitas	Frekuensi	Prosentase (%)
<b>1.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	85	68.0
	Wanita	40	32.0
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>
<b>2.</b>	<b>Pendidikan</b>		
	SMA	32	25.6
	D3	11	8.8
	S1	72	57.6
	S2	10	8.0
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>
<b>3.</b>	<b>Usia</b>		
	25 – 35 tahun	36	28.8
	36 – 45 tahun	68	54.4
	> 45 tahun	21	16.8
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>
<b>4.</b>	<b>Masa Kerja (thn)</b>		
	5 – 10 tahun	30	24.0
	11 – 20 tahun	76	60.8
	21 – 30 tahun	19	15.2
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Data responden penelitian pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 68% responden berjenis kelamin pria, hal ini disebabkan karena pekerjaan yang ada di tempat penelitian lebih didominasi oleh karakteristik pekerjaan yang lebih banyak di lapangan. Adapun tingkat pendidikan sebanyak 57.6% adalah S1, hal ini dapat menjadi indikasi bahwa karyawan di tempat penelitian memiliki latar

belakang pendidikan, pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya. Untuk usia, lebih didominasi oleh responden dengan usia 36 - 45 tahun dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 60.8% yang berarti bahwa tingkat *turn over* di tempat penelitian dapat dikatakan rendah.

## **4.2. Deskripsi Jawaban Responden**

Analisis ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

### **1. Variabel Budaya Organisasi**

Untuk mengukur variabel budaya organisasi digunakan lima indikator, yaitu profesionalisme ( $X_1$ ), jarak dari manajemen ( $X_2$ ), percaya pada rekan kerja ( $X_3$ ), keteraturan ( $X_4$ ), dan kepercayaan ( $X_5$ ). Adapun hasil perhitungan nilai indeks yang dilakukan terhadap variabel budaya organisasi disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi**

Indikator Budaya Organisasi	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Profesionalisme ( $X_1$ )	8	25	19	22	19	21	11	71.57
Jarak dari manajemen ( $X_2$ )	11	18	25	18	26	16	11	71.00
Percaya pada rekan kerja ( $X_3$ )	17	28	18	25	23	8	6	61.71
Keteraturan ( $X_4$ )	16	26	26	23	18	10	6	61.43
Kepercayaan ( $X_5$ )	12	18	24	17	22	13	19	72.71
<b>Rata-rata indeks</b>								<b>67.69</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura, nilai indeks untuk indikator keteraturan ( $X_4$ ) memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 61.43, hal ini menunjukkan bahwa budaya keteraturan yang dilakukan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura dinilai responden belum optimal.

## 2. Variabel Kepuasan Kerja

Untuk mengukur variabel kepuasan kerja digunakan lima indikator, yaitu puas terhadap pekerjaan ( $X_6$ ), puas terhadap gaji ( $X_7$ ), puas terhadap promosi ( $X_8$ ), puas terhadap rekan kerja ( $X_9$ ), dan puas terhadap supervisi ( $X_{10}$ ). Adapun hasil perhitungan nilai indeks yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator Kepuasan Kerja	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Puas terhadap pekerjaan ( $X_6$ )	7	18	25	28	25	18	4	70.14
Puas terhadap gaji ( $X_7$ )	10	16	25	25	21	20	8	71.14
Puas terhadap promosi ( $X_8$ )	33	26	24	14	15	10	3	52.71
Puas terhadap rekan kerja ( $X_9$ )	21	23	24	19	17	15	6	61.71
Puas terhadap supervisi ( $X_{10}$ )	32	30	23	16	11	9	4	51.71
<b>Rata-rata indeks</b>								<b>61.49</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura, nilai indeks untuk indikator puas terhadap supervisi ( $X_{10}$ ) memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 51.71, hal ini menunjukkan bahwa supervisi/supervisor yang ada di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura dinilai belum dapat memuaskan responden.

### 3. Variabel Motivasi Kerja

Untuk mengukur variabel motivasi kerja digunakan delapan indikator, yaitu peluang untuk maju ( $X_{11}$ ), pekerjaan yang menantang ( $X_{12}$ ), tanggung jawab pada pekerjaan ( $X_{13}$ ), perlunya keterampilan ( $X_{14}$ ), penghargaan ( $X_{15}$ ), penghasilan tinggi ( $X_{16}$ ), mendapat promosi ( $X_{17}$ ), dan kebijakan yang berlaku ( $X_{18}$ ). Adapun hasil perhitungan nilai indeks yang dilakukan terhadap variabel motivasi kerja disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja**

Indikator Motivasi Kerja	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Motivasi Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Peluang untuk maju ( $X_{11}$ )	7	14	27	20	31	16	10	73.86
Pekerjaan yang menantang ( $X_{12}$ )	19	18	28	19	18	11	12	65.00
Tanggung jawab pada pekerjaan ( $X_{13}$ )	18	29	15	25	17	6	15	63.86
Perlunya keterampilan ( $X_{14}$ )	6	18	22	24	23	19	13	74.86
Penghargaan ( $X_{15}$ )	4	17	28	22	23	17	14	75.00
Penghasilan tinggi ( $X_{16}$ )	10	21	20	20	16	13	25	75.00
Mendapat promosi ( $X_{17}$ )	19	21	25	25	12	13	10	63.43
Kebijakan yang berlaku ( $X_{18}$ )	17	25	24	21	18	14	6	62.71
<b>Rata-rata indeks</b>								<b>69.21</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari kedelapan indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura, nilai indeks untuk indikator kebijakan yang berlaku ( $X_{18}$ ) memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 62.71, hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diberlakukan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura dinilai oleh responden kurang dapat memberikan motivasi dalam bekerja.

#### **4. Variabel Kinerja Karyawan**

Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan tujuh indikator, yaitu hasil pekerjaan yang maksimal ( $X_{19}$ ), menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan ( $X_{20}$ ), penyelesaian pekerjaan tepat waktu ( $X_{21}$ ), penyelesaian pekerjaan yang efektif ( $X_{22}$ ), bekerja dengan kemampuan ( $X_{23}$ ), bekerja berdasarkan kesepakatan komitmen ( $X_{24}$ ), dan penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur ( $X_{25}$ ). Adapun hasil perhitungan nilai indeks yang dilakukan terhadap variabel kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator Kinerja Karyawan	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
hasil pekerjaan yang maksimal ( $X_{19}$ )	42	17	22	15	16	7	6	52.29
menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan ( $X_{20}$ )	10	18	29	28	21	12	7	67.29
penyelesaian pekerjaan tepat waktu ( $X_{21}$ )	49	14	19	9	13	10	11	53.14
penyelesaian pekerjaan yang efektif ( $X_{22}$ )	26	20	20	20	12	9	8	53.71
bekerja dengan kemampuan ( $X_{23}$ )	37	19	10	17	24	13	5	58.00
bekerja berdasarkan kesepakatan komitmen ( $X_{24}$ )	13	21	27	20	14	16	14	68.57
penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur ( $X_{25}$ )	20	22	25	19	17	16	6	62.57
<b>Rata-rata indeks</b>								<b>59.37</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura, nilai indeks untuk indikator hasil pekerjaan yang maksimal ( $X_{19}$ ) memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 52.29, hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dinilai oleh pimpinan belum maksimal.

### 4.3. Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan mengacu dari Hair et al (1995), terdapat dua macam teknik analisis yang dilakukan dalam SEM, yaitu :

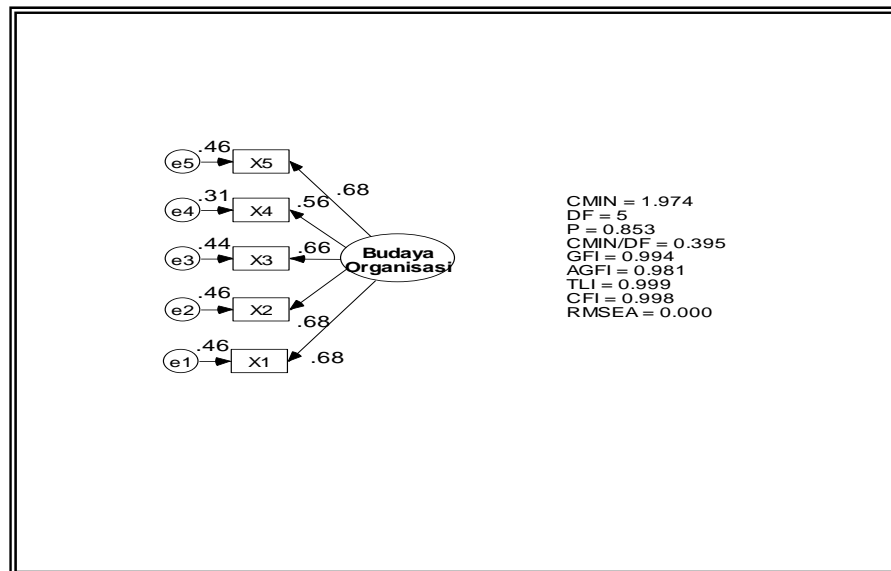
#### 4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model peneliti ini terdiri dari empat konstruk variabel dengan seluruh indikator berjumlah 25. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Berikut ini adalah hasil analisis faktor konfirmatori terhadap variabel penelitian.

### 1. Analisis Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi

Hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel budaya organisasi disajikan dalam Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 di bawah ini

**Gambar 4.1**  
**Analisis Konfirmatory Variabel Budaya Organisasi**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian kelayakan yang dilakukan pada analisis konfirmatori variabel budaya organisasi disajikan dalam Tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square (df=5)	< 11.07050	1.974	Baik
Probability	≥ 0,05	0.853	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.000	Baik
GFI	≥ 0,90	0.994	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.981	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0.395	Baik
TLI	≥ 0,95	0.999	Baik
CFI	≥ 0,95	0.998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis faktor konfirmatori variabel budaya organisasi diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 1.974 dengan probabilitas sebesar 0.853 yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain juga berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized estimate* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk membentuk variabel laten. Hasil pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten disajikan dalam Tabel 4.7 berikut ini :

**Tabel 4.7**  
**Regression Weight**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X2	←	Budaya Organisasi	0.675	0.983	0.162	6.070	0.000
X4	←	Budaya Organisasi	0.561	0.784	0.154	5.107	0.000
X5	←	Budaya Organisasi	0.677	0.935	0.161	5.805	0.000
X3	←	Budaya Organisasi	0.663	1.041	0.176	5.925	0.000
X1	←	Budaya Organisasi	0.680	1.000			

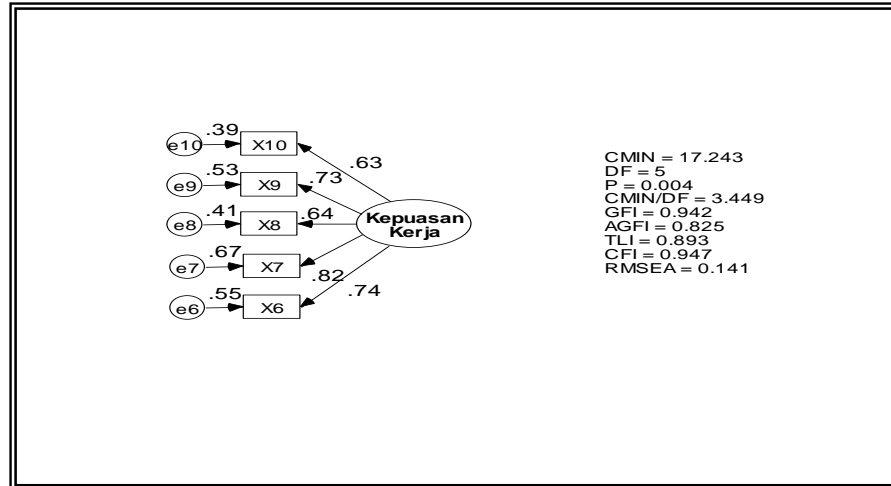
Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan signifikansi yang tinggi, yaitu dengan nilai CR berada jauh diatas 2.00 dengan probabilitas  $< 0.05$  dan nilai *standardized estimate* yang  $> 0.4$ . Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut merupakan indikator atau dimensi yang baik sebagai alat ukur untuk variabel budaya organisasi.

## **2. Analisis Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja**

Hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Gambar 4.2 dan Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 di bawah ini.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Konfirmatory Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian kelayakan yang dilakukan pada analisis konfirmatori variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.8 berikut ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square (df=5)	< 11.07050	17.243	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0.004	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.141	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0.942	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.825	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	3.449	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0.893	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0.947	Marginal

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis faktor konfirmatori variabel kepuasan kerja diketahui bahwa model tidak memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 17.243 dengan

probabilitas sebesar 0.004 yang menunjukkan adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Namun demikian perlu diketahui bahwa Chi Square sangat sensitive terhadap jumlah sample (Ghozali, 2004: 42) oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu GFI (0.942) dimana nilai-nilai indeks tersebut memenuhi kriteria fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized estimate* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten disajikan dalam Tabel 4.9 berikut ini :

**Tabel 4.9**  
***Regression Weight***  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X7	←	Kepuasan Kerja	0.818	1.212	0.139	8.710	0.000
X8	←	Kepuasan Kerja	0.643	1.014	0.158	6.413	0.000
X9	←	Kepuasan Kerja	0.731	1.111	0.159	6.969	0.000
X6	←	Kepuasan Kerja	0.740	1.000			
X10	←	Kepuasan Kerja	0.627	0.941	0.156	6.031	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

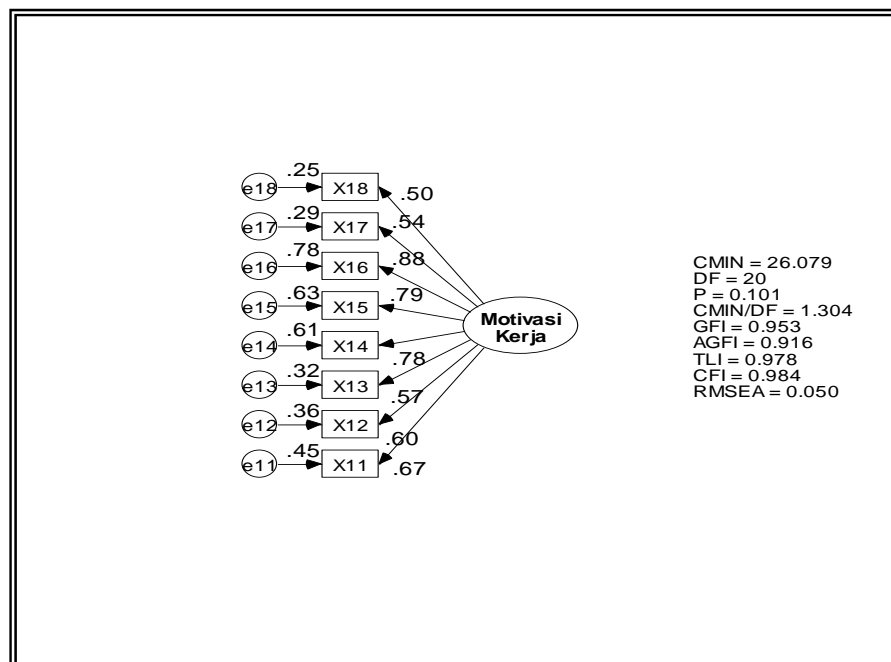
Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing

variabel laten menunjukkan signifikansi yang tinggi, yaitu dengan nilai CR berada jauh diatas 2.00 dengan probabilitas < 0.05 dan nilai *standardized estimate* yang > 0.4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut merupakan indikator atau dimensi yang baik sebagai alat ukur untuk variabel kepuasan kerja.

### 3. Analisis Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja

Hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel motivasi kerja disajikan dalam Gambar 4.3 dan Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 di bawah ini.

**Gambar 4.3**  
**Analisis Konfirmatory Variabel Motivasi Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian kelayakan yang dilakukan pada analisis konfirmatori variabel motivasi kerja disajikan dalam Tabel 4.10 berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square (df=20)	< 31.41040	26.079	Baik
Probability	≥ 0,05	0.163	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.050	Baik
GFI	≥ 0,90	0.953	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.916	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.304	Baik
TLI	≥ 0,95	0.978	Baik
CFI	≥ 0,95	0.984	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis faktor konfirmatori variabel motivasi kerja diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 26.079 dengan probabilitas sebesar 0.163 yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain juga berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized estimate* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk membentuk variabel laten. Hasil pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten disajikan dalam Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
***Regression Weight***  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X11	←	Motivasi Kerja	0.673	1.000			
X12	←	Motivasi Kerja	0.597	0.905	0.148	6.110	0.000
X13	←	Motivasi Kerja	0.566	0.879	0.152	5.796	0.000
X14	←	Motivasi Kerja	0.778	1.084	0.143	7.595	0.000
X15	←	Motivasi Kerja	0.792	1.079	0.140	7.690	0.000
X16	←	Motivasi Kerja	0.885	1.180	0.140	8.424	0.000
X17	←	Motivasi Kerja	0.542	0.874	0.159	5.503	0.000
X18	←	Motivasi Kerja	0.502	0.714	0.139	5.137	0.000

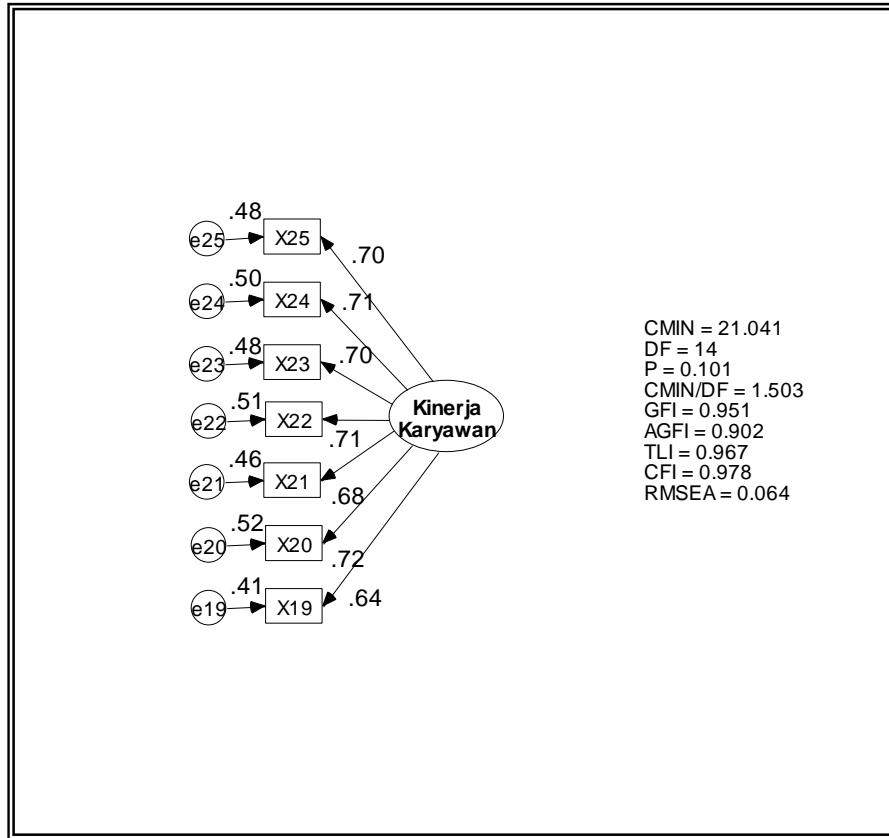
Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan signifikansi yang tinggi, yaitu dengan nilai CR berada jauh diatas 2.00 dengan probabilitas  $< 0.05$  dan nilai *standardized estimate* yang  $> 0.4$ . Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut merupakan indikator atau dimensi yang baik sebagai alat ukur untuk variabel motivasi kerja.

#### **4. Analisis Konfirmatori Variabel Kinerja**

Hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Gambar 4.4 dan Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 di bawah ini

**Gambar 4.4**  
**Analisis Konfirmatory Variabel Kinerja**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian kelayakan yang dilakukan pada analisis konfirmatori variabel kinerja disajikan dalam Tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square (df=14)	< 23.68480	21.041	Baik
Probability	≥ 0,05	0.101	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.064	Baik
GFI	≥ 0,90	0.951	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.902	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.503	Baik
TLI	≥ 0,95	0.967	Baik
CFI	≥ 0,95	0.978	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil analisis faktor konfirmatori variabel kinerja diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 21.041 dengan probabilitas sebesar 0.101 yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain juga berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized estimate* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk membentuk variabel laten. Hasil pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten disajikan dalam Tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
***Regression Weight***  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X23	←	Kinerja Karyawan	0.695	1.071	0.167	6.408	0.000
X21	←	Kinerja Karyawan	0.681	0.869	0.138	6.321	0.000
X19	←	Kinerja Karyawan	0.644	1.000			
X20	←	Kinerja Karyawan	0.722	1.033	0.155	6.669	0.000
X22	←	Kinerja Karyawan	0.715	1.061	0.162	6.567	0.000
X25	←	Kinerja Karyawan	0.695	1.156	0.181	6.399	0.000
X24	←	Kinerja Karyawan	0.710	1.046	0.160	6.552	0.000

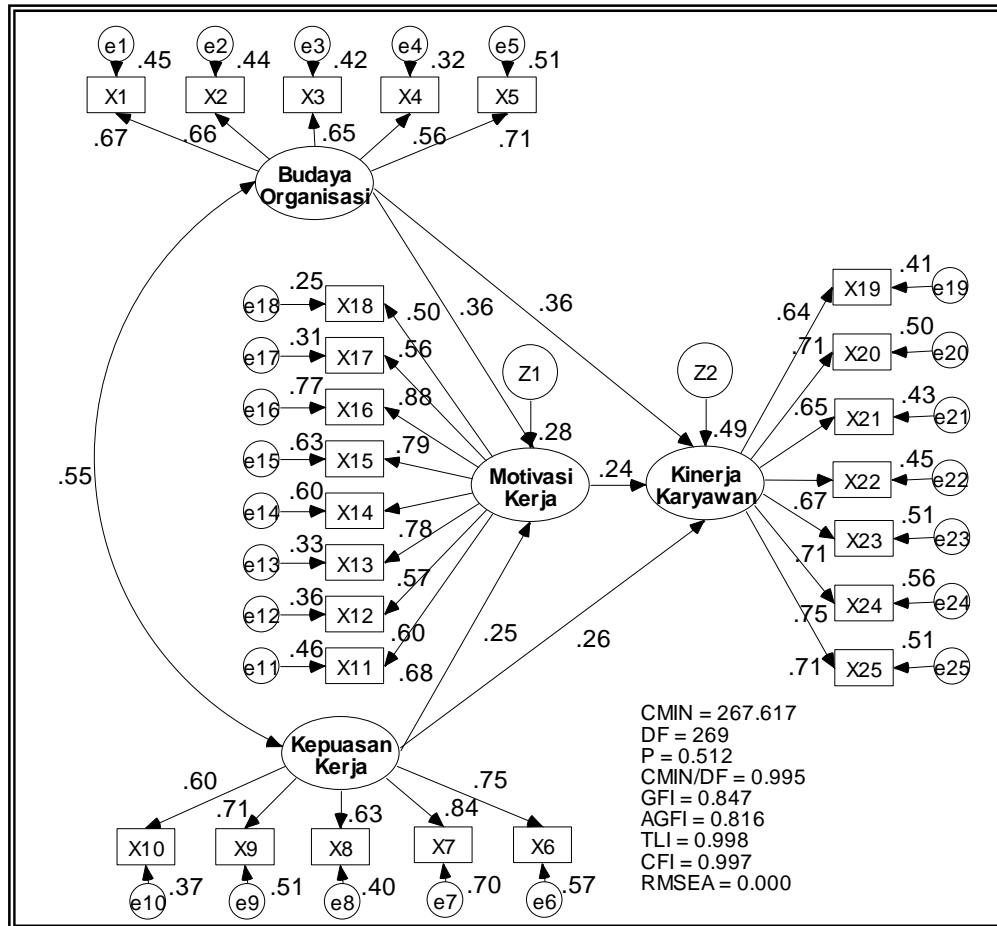
Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel kinerja menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan signifikansi yang tinggi, yaitu dengan nilai CR berada jauh diatas 2.00 dengan probabilitas  $< 0.05$  dan nilai *standardized estimate* yang  $> 0.4$ . Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut merupakan indikator atau dimensi yang baik sebagai alat ukur untuk variabel kinerja.

#### **4.3.2. Analisis *Regression Weight***

Analisis selanjutnya adalah analisis *Regression Weight* yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Adapun hasil pengujian *Regression Weight* disajikan dalam Gambar 4.5 berikut ini :

**Gambar 4.5**  
**Analisis Full Model**



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

### 1. Asumsi-asumsi SEM

#### a. Normalitas

Untuk mengevaluasi kenormalitasan data, dilakukan dengan mengamati nilai CR multivariate dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1%

(Ghozali, 2004, p.54). Adapun hasil uji normalitas disajikan dalam Tabel 4.14 berikut ini :

**Tabel 4.14**  
**Uji Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	1.000	7.000	0.699	3.190	-0.475	-1.083
X9	1.000	7.000	0.565	2.579	-0.760	-1.734
X8	1.000	7.000	0.274	1.250	-1.005	-2.293
X7	1.000	7.000	-0.015	-0.070	-0.902	-2.059
X6	1.000	7.000	-0.040	-0.182	-0.802	-1.831
X5	1.000	7.000	0.344	1.569	-0.732	-1.671
X4	1.000	7.000	0.247	1.125	-0.858	-1.958
X3	1.000	7.000	0.059	0.269	-1.119	-2.554
X2	1.000	7.000	0.019	0.086	-0.995	-2.270
X1	1.000	7.000	0.057	0.259	-1.129	-2.577
X18	1.000	7.000	0.266	1.214	-0.937	-2.140
X17	1.000	7.000	0.049	0.226	-1.245	-2.841
X16	1.000	7.000	-0.063	-0.286	-0.806	-1.838
X15	1.000	7.000	0.101	0.461	-0.967	-2.208
X14	1.000	7.000	-0.016	-0.074	-0.964	-2.200
X13	1.000	7.000	0.373	1.701	-0.923	-2.107
X12	1.000	7.000	0.268	1.222	-0.929	-2.119
X11	1.000	7.000	0.326	1.486	-0.859	-1.960
X25	1.000	7.000	0.647	2.952	-0.959	-2.188
X24	1.000	7.000	0.585	2.671	-0.771	-1.760
X23	1.000	7.000	0.252	1.150	-1.159	-2.645
X22	1.000	7.000	0.227	1.036	-1.049	-2.395
X21	1.000	7.000	0.168	0.768	-0.647	-1.476
X20	1.000	7.000	0.243	1.111	-1.017	-2.320
X19	1.000	7.000	0.235	1.074	-1.321	-3.014
Multivariate					9.423	1.434

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.434. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data *observed variable* adalah normal.

b. Outliers

*Univariate Outliers*

Evaluasi *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Nilai *Z-score* yang berada pada rentang  $\geq \pm 3$  menunjukkan adanya *univariat outliers*.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Univariat Outliers**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	125	-1.68965	1.68066	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	125	-1.68909	1.71634	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	125	-1.61556	1.53983	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	125	-1.45151	2.09452	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	125	-1.45902	2.12873	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	125	-1.90690	2.00069	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	125	-1.77116	1.79015	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	125	-1.36914	1.97567	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	125	-1.13047	2.34433	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	125	-1.11021	2.40312	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	125	-1.40532	1.89873	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	125	-1.42634	1.81534	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	125	-1.35748	1.80435	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	125	-1.87495	1.64939	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	125	-1.92124	1.68108	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	125	-1.92617	1.75911	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	125	-1.62307	1.42019	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	125	-1.44404	2.00511	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	125	-1.15552	1.92860	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	125	-1.39899	1.95322	.0000000	1.0000000
Zscore(X21)	125	-1.73319	2.02373	.0000000	1.0000000
Zscore(X22)	125	-1.52722	1.69930	.0000000	1.0000000
Zscore(X23)	125	-1.29004	1.82098	.0000000	1.0000000
Zscore(X24)	125	-1.04467	2.20639	.0000000	1.0000000
Zscore(X25)	125	-.94960	1.93380	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki *univariat outliers*.

*Multivariat Outliers*

Nilai *Mahalanobis Distance* digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 25 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2 (25, 0.001) = 52.6196$  (berdasarkan

tabel distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 45.811 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

c. Multikolinieritas dan Singularitas

Evaluasi terhadap ada tidaknya masalah multikolinieritas dan singularitas dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarians. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 17\,585\,177.560$$

Berdasarkan nilai *determinant of sample covariance matrix* yang berada sangat jauh dari nol dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas.

**2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, digunakan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off* yang disajikan dalam Tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Full Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df=269)	< 308.254845	267.617	Baik
Probability	≥ 0,05	0.512	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.000	Baik
GFI	≥ 0,90	0.847	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0.816	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	0.995	Baik
TLI	≥ 0,95	0.998	Baik
CFI	≥ 0,95	0.997	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 267.617 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.512 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak yang berarti model fit. Nilai-nilai goodness of fit yang lain yaitu CMIN/DF (0.995), TLI (0.998), CFI (0.997), dan RMSEA (0.000) juga telah memenuhi kriteria fit sehingga secara keseluruhan model dapat diterima.

#### 4.3.3. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian terhadap kelima hipotesis penelitian disajikan dalam tabel 4.17 berikut ini :

**Tabel 4.17**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P	Kesimpulan
Motivasi Kerja	←	Budaya Organisasi	0.355	0.367	0.139	2.640	0.008	Diterima
Motivasi Kerja	←	Kepuasan Kerja	0.246	0.261	0.130	2.017	0.044	Diterima
Kinerja Karyawan	←	Motivasi Kerja	0.238	0.241	0.107	2.248	0.025	Diterima
Kinerja Karyawan	←	Budaya Organisasi	0.360	0.377	0.135	2.804	0.005	Diterima
Kinerja Karyawan	←	Kepuasan Kerja	0.259	0.279	0.125	2.236	0.025	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

##### 4.3.3.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.640 dengan probabilitas sebesar 0.008. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

##### 4.3.3.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.017 dengan probabilitas sebesar 0.044. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

#### **4.3.3.3. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.248 dengan probabilitas sebesar 0.025. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.3.4. Pengujian Hipotesis Keempat**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.804 dengan probabilitas sebesar 0.005. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.3.5. Pengujian Hipotesis Kelima**

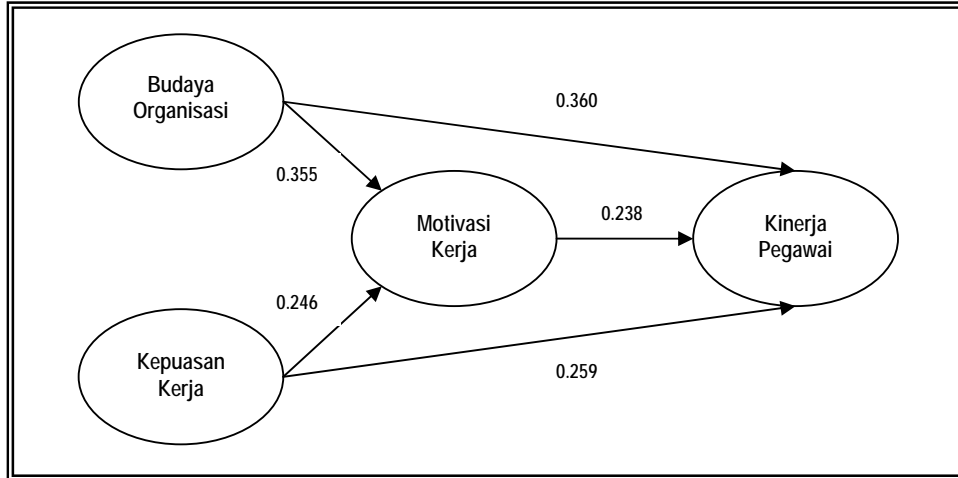
Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.236 dengan probabilitas sebesar 0.025. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **4.4. Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya.

Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005, p.296).

**Gambar 4.6**  
**Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur**



**Tabel 4.18**  
**Pengujian Pengaruh Variabel Intervening**

	<b>Budaya Organisasi - Kinerja</b>	<b>Kepuasan Kerja - Kinerja</b>
Pengaruh Langsung	= 0.360	= 0.259
Pengaruh Tidak Langsung	= 0.355 x 0.238 = 0.084	= 0.246 x 0.238 = 0.058
Pengaruh Total	= 0.360 + 0.084 = 0.444	= 0.259 + 0.058 = 0.317
<b>Kesimpulan</b>	Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung : <b>intervening tidak perlu</b>	Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung : <b>intervening tidak perlu</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari informasi informasi yang disajikan dalam Tabel 4.18, diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, artinya motivasi kerja karyawan tidak memiliki peran yang cukup

penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BRI Unit Cabang Semarang Pattimura.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

#### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Bank BRI sebagai salah satu organisasi pemerintah yang salah satu tujuannya adalah untuk memperoleh profit, saat ini menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Untuk itu, Bank BRI khususnya BRI Cabang Pattimura harus memiliki kinerja yang tinggi terutama kinerja karyawannya. Dari aspek kinerja karyawan inilah diharapkan kinerja perusahaan yang baik akan tercapai. Agar karyawan dapat berkinerja tinggi maka ia harus memiliki motivasi yang tinggi pula dalam bekerja. Dua aspek penting yang diteliti dalam penelitian ini berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah dengan melalui pendekatan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Rivai (2001), Koesmono (2005), Stolp (1994), Fyans & Maehr (1998) dan Cheng (1994) dalam Sudrajat (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu upaya pendekatan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Bukti empiris yang diperoleh dari penelitian Rivai (2003) dan Tietjen & Myers (1998) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2003), Umar (2006), Yuwalliatin (2006), dan Hertanto & Santoso (2000) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Laffaldano & Munchinsky (1985), Organ

(1977), Koesmono (2005), Supriyanto & Suhadak (2005) dan Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner pada karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura dengan menggunakan pertanyaan tertutup. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 orang yang merupakan karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*. Hasil analisis data yang diperoleh akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pengukuran konstruk eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* untuk menguji hubungan kausalitas antara variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh motivasi kerja dan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil analisis model yang dikembangkan dalam penelitian ini diketahui bahwa model memenuhi kriteria goodness of fit yang ditunjukkan melalui nilai Chi-Squares = 267.617, GFI = 0.847, AGFI = 0.816, TLI = 0.998, RMSEA = 0.000, CFI = 0.997.

## **5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji lima hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis

tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari kelima hipotesa dalam penelitian ini.

### **5.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2001), Koesmono (2005), Stolp (1994), Fyans & Maehr (1998) dan Cheng (1994) dalam Sudrajat (2008) bahwa budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya untuk saling percaya dengan rekan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

### **5.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2003) dan Tietjen & Myers (1998) yang juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian karyawan mengenai pekerjaannya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Jika

suatu pekerjaan dinilai mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan karyawan maka hal ini dapat menjadi faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor terpenting agar karyawan memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya adalah faktor kepuasan terhadap gaji.

### **5.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesa yang berbunyi "motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian Wahyu & Poernomowati (2004), Rivai (2003), dan Umar (2006) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Dengan adanya motivasi/dorongan ini akan mendorong karyawan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan pula bahwa salah satu faktor penting agar muncul motivasi yang tinggi dalam bekerja adalah adanya penghargaan dan penghasilan yang tinggi.

#### **5.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2003), Umar (2006), Yuwalliatin (2006), dan Hertanto & Santoso (2000) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika seorang karyawan melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu budaya organisasi adalah nilai-nilai dan sistem makna yang berharga dan karenanya sesuatu dikerjakan, akan menjadi alasan yang melatarbelakangi perilaku seorang karyawan. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan bagi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **5.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992), Laffaldano & Munchinsky (1985), Organ (1977) Koesmono (2005), Supriyanto & Suhadak (2005) dan Masrukhin & Waridin (2006) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai dalam memandang pekerjaan suatu pekerjaan. Bila suatu pekerjaan dianggap menyenangkan maka dimungkinkan bahwa pegawai tersebut akan bersikap lebih produktif/berprestasi.

### **5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang diukur dengan lima indikator (profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, dan kepercayaan) serta kepuasan kerja karyawan yang diukur dengan lima indikator (puas terhadap pekerjaan, puas terhadap gaji, puas terhadap promosi, puas terhadap rekan kerja, dan puas terhadap supervisi) terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura. Untuk menjawab masalah penelitian tersebut, seluruh karyawan diambil sebagai responden. Dari Hasil analisis penelitian didapatkan bahwa motivasi kerja dapat dicapai melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat dicapai kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Budaya organisasi terbukti secara empiris dalam penelitian ini merupakan variabel penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa dari kelima komponen budaya organisasi, komponen/indikator tentang keteraturan dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masalah penelitian mengenai

budaya organisasi yang ditemukan dalam penelitian ini berkaitan dengan keteraturan.

Kepuasan kerja juga terbukti merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil analisis, komponen / indikator dari kepuasan kerja yang dipersepsikan paling rendah oleh responden adalah kepuasan terhadap supervisi. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan di Kantor Cabang BRI Semarang Pattimura belum dapat memberikan kepuasan kerja yang optimal bagi responden.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan indikator profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, dan kepercayaan yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, Geert, Bond, & Luk (1993) dalam Mas'ud (2004). Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa

budaya organisasi yang digunakan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Rivai, 2001; Koesmono, 2005; Stolp, 1994; Fyans & Maehr, 1998 dan Cheng, 1994 dalam Sudrajat, 2008).

2. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah puas terhadap pekerjaan, puas terhadap gaji, puas terhadap promosi, puas terhadap rekan kerja, dan puas terhadap supervisi. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Rivai, 2003 dan Tietjen & Myers, 1998).
3. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah peluang untuk maju, pekerjaan yang menantang, tanggung jawab pada pekerjaan, perlunya keterampilan, penghargaan, penghasilan tinggi, mendapat promosi, dan kebijakan yang berlaku. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang maksimal, menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, penyelesaian pekerjaan yang efektif, bekerja dengan kemampuan, bekerja berdasarkan kesepakatan komitmen dan penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wahyu & Poernomowati, 2004; Rivai, 2003 dan Umar, 2006).

4. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rivai, 2003; Umar, 2006; Yuwalliatin, 2006 dan Hertanto & Santoso, 2000).
5. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ostroff, 1992; Laffaldano & Munchinsky, 1985; Organ, 1977; Koesmono, 2005; Supriyanto & Suhadak, 2005 dan Masrukhin & Waridin, 2006).

### **5.5. Implikasi Manajerial**

Setelah melalui pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan ini diturunkan dari hasil riset yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Teori tersebut adalah bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat dilakukan agar budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat adalah sebagai berikut:

1. Indikator budaya organisasi mengenai keteraturan dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial diarahkan agar tercipta keteraturan di

lingkungan BRI Cabang Semarang Pattimura yang dilakukan dengan membuat *job description* yang menjelaskan secara detail mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap bidang pekerjaan sehingga setiap bidang pekerjaan dapat dilakukan secara teratur.

2. Indikator kepuasan kerja mengenai kepuasan terhadap supervisi dipersepsikan paling rendah maka implikasi manajerial yang perlu dilakukan adalah dengan meninjau kembali sistem supervisi yang telah ada agar kegiatan supervisi dapat dilakukan secara adil dan dapat mencerminkan kinerja karyawan yang sebenar-benarnya.

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini meliputi (1) nilai *Squared Multiple Correlation* untuk variabel motivasi kerja hanya sebesar 0.283 yang berarti bahwa terdapat terdapat pengaruh sebesar 0.717 yang dijelaskan oleh variabel lain diluar budaya organisasi dan kepuasan kerja dan (2) sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan BRI Cabang Pattimura Semarang sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk sampel diluar sampel penelitian.

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk meningkatkan nilai *Squared Multiple Correlation* dilakukan dengan menambahkan variabel independent yang secara teoritis dan empiris

terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, yaitu variabel keamanan kerja (*job security*) (Borg & Elizur, 1992).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bacal, R, 2001, **Performance Management**, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firm of Taiwan", **Journal of American of Business**, Cambridge.
- Dessler, Garry, 1990, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT Prenhalindo.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip.
- Ferdinand, Augusty, 2005, **Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen**, Semarang : BP Undip.
- Ghozali, Imam, 2005, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Semarang : BPFE Undip,.
- Handoko, Hani, 1999, **Manajemen Edisi 2**, Yogyakarta : BPFE.
- Hertanto dan Purbayu Budi Santoso, 2000, "Analisis Produktivitas Kerja : Kajian Implikasi Budaya Perusahaan", **Jurnal Bisnis Strategi**, 5/III, p. 23-37.
- Info Bank, No 325, Vol XXVII, 2006
- Koesmono, Teman, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur". **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol 7 no 2 hal 171-188. Surabaya : Universitas Katholik Widya Mandala.
- Laffaldano, M.T., & PM Muchinsky, 1985, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, **Psychological Bulletin**.
- Luthans, Fred (2006), **Organizational Behavior**, New York : Mc Graw Hill Inc.
- Malthis, Robert, 2007, **Human Resource Management**, Jakarta: Salemba Empat.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional, konsep dan Aplikasi**, Semarang : BP Undip.

- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, 7/2, p. 197-209.
- Nazir, Moh, 1999, **Metode Penelitian**, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Organ, D.W, 1977, “A Reappraisal And Reinterpretation Of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis”, *Academy of Management Review*, 2.
- Ostroff, Cheri, 1992, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 77 no 6.
- Panggabean, Mutiara S, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Profil Perusahaan BRI, 2007, **PT Bank Rakyat Indonesia**, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Dato’Ahmad Fawzi, 2004, **Performance Appraisal; Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**, Jakarta : Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal, 2001, “Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf ( Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri., Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000)”, **Jurnal Ekonomi Perusahaan**, Juli.
- Rivai, Veithzal, 2003, “Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank (Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri tahun 2001)”, **Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia**, Volume 10 No 2, Juni.
- Robbins , Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi** , Jakarta : PT. Indeks Gramedia.
- Schein, E.H, 1991, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Siagian, Sondang P, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi VI, Jakarta : Penerbit PT. Raja GrafindoPersada.
- Soedjono, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”, Vol 7 no 1, Maret 2005.
- Stolp, Stephen, 1994, Leadership for School Culture. <http://www.ed.gov/database/ERIC.Digest/ed.370198.html>.
- Sudrajat, Akhmad, 2008, Budaya Organisasi di Sekolah, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>
- Supriyanto dan Suhadak, 2005, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Pelayanan Publik dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”, **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, TH IX.No2, MEI .2005.

- Tampubolon, Manahan P, 2003, **Perilaku Keorganisasian**, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tietjen, Mark A dan Robert M Myers, 1998, "Motivation and Job Satisfaction", **Management Decisions**, 36/4, p. 226-231.
- Timpe, A. Dale, 1999, **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja**, Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Umar, Husein, 2004, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Jakarta : Gramedia.
- Umar, Yohannas, 2006, Pengaruh Faktor Budaya, Program Diklat, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau, **Jurnal Eksekutif**, Vol. 3 No. 2, p. 127-134.
- Wahyu, Sri Layla dan Poernomowati, Sri (2004), "Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Perusahaan", **Gemawisata**, Vol. 2 No. 2, p. 147-155.
- Yuwaliatin, Sitty., 2006, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang", **Ekobis**, Vol.7.