

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MEMPENGARUHI  
KINERJA KARYAWAN KANTOR UNIT PT TELKOM  
REGIONAL IV SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

**Disusun Oleh :**

**Meyta Indraswari**

**NIM. C2A309018**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Meyta Indraswari  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 309 018  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN**  
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 12 September 2011

Dosen Pembimbing

Dr.Hj. Indi Djastuti, M.S

NIP. 195702181984032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Meyta Indraswari  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 309 018  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR UNIT PT. TELKOM Regional IV Semarang**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 22 September 2011**

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E, M.Si (.....)
3. Andriyani,S.E,MM (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Meyta Indraswari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Telkom Kantor unit Regional IV Semarang, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal di atas, baik sengaja ataupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 September 2011  
Yang membuat pernyataan,

MEYTA INDRASWARI  
NIM. C2A 309 018

## MOTTO

*“..... Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.  
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),  
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,  
dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (QS.Al Insyirah: 5-8)*

*“Without passion, you don't have energy.*

*Without energy, you have nothing.*

*Nothing great in the world has been accomplished without passion”*

*(Donald trump)*

*“You were born to win, but to be a winner, you must plan to win, prepare to win, and expect to win” (Qoutes)*

## **ABSTRACT**

*Being pioneer in telecommunication industry, PT. Telkom has changed into Telecommunication, Information, Media, and edutainment from their basic form namely information and communication industry. This transformation can cause change within employee performance and job satisfaction. Therefore, the aim of this study is to examine the impact of organizational culture, work motivation on job satisfaction and employee performance.*

*Data was collected from 100 respondents consist of kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang employees who answer the questionnaire. The data was being examined by Structuran Equation Modelling analysis method.*

*The findings indicated statistically positive significant between variables. The results show that each of organizational culture, motivation and job satisfaction has causal relationship to employee performance.*

**Keywords : Organizational culture, Job Motivation, Job Satisfaction, Job Performance**

## ABSTRAKSI

PT. Telkom sebagai pelopor dalam industri telekomunikasi, kini telah berubah konsep menjadi *Telecommunication, Information, Media, dan Edutainment* (TIME) dari konsep dasarnya yaitu perusahaan telekomunikasi dan informasi. Transformasi ini dapat menyebabkan perubahan dalam kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Data diperoleh dari 100 responden yang merupakan karyawan kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang yang mengisi kuesioner yang telah diberikan. Data yang diperoleh diuji dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Modelling (SEM).

Hasil penelitian secara statistik mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan antar variabel. Ini menunjukkan bahwa masing – masing dari budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja mempunyai hubungan kausalitas dengan kinerja karyawan.

Kata kunci : **Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja karyawan**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil ‘allamien, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan**” dengan baik dan lancar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si.,Akt.,Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr.Hj. Indi Djastuti, M.S., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam memberikan arahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Mudiantoro, M.Sc., selaku Dosen Wali Manajemen Reguler II 2009.
4. Keluarga saya , bapak, ibu yang telah bekerja keras, dan adik saya intan, atas kebaikan, kesabaran, doa dan bantuan yang diberikan selama ini.
5. Muzamil javaid, atas kehadiran, kesabaran dan pertemanan selama ini
6. Bapak Sujono dan Bapak Suhartono Arifin yang telah memudahkan serta membantu saya dalam melakukan penelitian di Kantor unit PT Telkom Regional IV Semarang

7. Para karyawan Kantor unit PT. Telkom Jalan Pahlawan Semarang, atas kesediannya meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dalam bentuk isian kuesioner. Terima Kasih banyak atas kesediaannya.
8. Teman-teman Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Reguler II angkatan 2009 khususnya Putra, Amira, Tara, Lydia, dan Rizka atas ketulusan dan kebaikan yang telah diberikan
9. Kepada semua Bapak atau Ibu Guru dan Bapak atau Ibu Dosen yang telah membekali saya dengan ilmu dan pengalaman yang berharga. Engkaulah pahlawan tanpa tanda jasa.
10. Tim I KKN UNDIP 2011 Kelurahan Kradenan Kecamatan Srumbung Magelang : Hana, Yunik, Marsih, Sari, Gusman yang telah memberikan warna dalam hidupku.
11. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga dan juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila banyak terdapat kekurangan dan kesalahan. Semoga skripsi ini, dapat bermanfaat bagi kita semua. Amien Ya Rabbal 'allamien.

Semarang, 12 September 2011

Penulis,

MEYTA INDRASWARI

NIM. C2A 309 018

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Motivasi .....	10
2.1.2 Budaya Organisasi .....	16
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	18
2.1.4 Kinerja .....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	24
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	27
2.5 Hipotesis Penelitian .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	29
3.1.1 Variabel Penelitian .....	29
3.1.2 Definisi Operasional .....	30

3.2	Populasi dan Sampel .....	31
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	32
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	32
3.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	33
	3.5.1 Uji Validitas .....	33
	3.5.2 Uji Reliabilitas .....	34
3.6	Teknik Analisis Data .....	34

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	44
	4.1.1 Sejarah PT. Telkom .....	44
	4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	45
4.2	Gambaran Umum Responden .....	45
4.3	Deskripsi Jawaban Responden .....	49
4.4	Uji Reliabilitas.....	54
4.5	Pengujian Model Penelitian .....	56
	4.5.1 Pengembangan Teoritis .....	56
	4.5.2 Pengembangan Diagram Alur .....	56
	4.5.3 Konversi Diagram ke dalam Persamaan.....	57
4.6	Analisis Data .....	58
	4.6.1 Analisis Faktor Konfirmatori .....	58
	4.6.2 Analisis Full Model .....	69
4.7	Asumsi SEM .....	73
	4.7.1 Uji Normalitas .....	73
	4.7.2 Outliers.....	75
	4.7.3 Multivariate Outliers .....	77
	4.7.4 Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas .....	77
	4.7.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	78
	4.7.6 Analisis Direct Effect, Indirect effect, dan Total Effect ..	78
4.8	Pengujian Hipotesis Penelitian .....	81
	4.8.1 Uji Hipotesis I .....	82
	4.8.2 Uji Hipotesis II.....	82
	4.8.3 Uji Hipotesis III .....	83
	4.8.4 Uji Hipotesis IV .....	83

4.8.5	Uji Hipotesis V .....	84
4.8.6	Uji Hipotesis VI.....	84
4.9	Analisis Pengaruh .....	85
<b>BAB V PENUTUP</b>		
5.1	Kesimpulan .....	88
5.1.1	Kesimpulan Pengujian Hipotesis penelitian .....	89
5.2.	Implikasi teoritis .....	91
5.3	Implikasi Manajerial.....	94
5.4	Keterbatasan penelitian .....	95
5.5	Agenda penelitian yang akan datang.....	95
DAFTAR PUSTAKA .....		99

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	10
Tabel 3.2	Persamaan Struktural .....	39
Tabel 3.3	Model pengukuran .....	39
Tabel 4.1	Data identitas responden .....	46
Tabel 4.2	Angka Indeks Budaya Organisasi .....	50
Tabel 4.3	Angka Indeks Motivasi Karyawan .....	51
Tabel 4.4	Angka Indeks Kepuasan Kerja .....	52
Tabel 4.5	Angka Indeks Kinerja karyawan .....	53
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas .....	55
Tabel 4.7	Persamaan Struktural .....	57
Tabel 4.8	Model Pengukuran.....	57
Tabel 4.9	Hasil Konfirmatori konstruk Eksogen .....	60
Tabel 4.10	Hasil Regression Weights konfirmatori konstruk Eksogen .....	60
Tabel 4.11	Hasil Konfirmatori konstruk Endogen Motivasi.....	62
Tabel 4.12	Hasil Regression Weights konfirmatori konstruk Endogen Motivasi.....	63
Tabel 4.13	Hasil Konfirmatori konstruk Endogen Kepuasan kerja.....	65
Tabel 4.14	Hasil Regression Weights konfirmatori konstruk Endogen Kepuasan kerja .....	66
Tabel 4.15	Hasil Konfirmatori konstruk Endogen Kinerja.....	67
Tabel 4.16	Hasil Regression Weights konfirmatori konstruk Endogen Kinerja.....	68
Tabel 4.17	Hasil Uji Full Model .....	71
Tabel 4.18	Hasil Regression Weights analisis SEM.....	73
Tabel 4.19	Hasil Uji Normalitas Data .....	74
Tabel 4.20	Descriptive Statistic .....	76
Tabel 4.21	Standardized Direct Effect .....	79
Tabel 4.22	Standardized Indirect Effect .....	79

Tabel 4.23	Standardized Total Effect .....	80
Tabel 4.24	Pengujian Hipotesis.....	81
Tabel 4.25	Kesimpulan Hipotesis.....	85
Tabel 4.26	Pengujian pengaruh variabel intervening.....	86
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis .....	92

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian .....	44
Gambar 3.1 Model Path Analysis.....	38
Gambar 4.1 Komposisi Responden menurut jenis kelamin .....	46
Gambar 4.2 Komposisi Responden menurut pendidikan.....	46
Gambar 4.3 Komposisi Responden menurut usia.....	47
Gambar 4.4 Komposisi Responden menurut masa kerja .....	47
Gambar 4.5 Analisis Konfirmatori konstruk Eksogen.....	59
Gambar 4.6 Analisis Konfirmatori konstruk Endogen Motivasi.....	62
Gambar 4.7 Analisis Konfirmatori konstruk Endogen Kepuasan kerja...	64
Gambar 4.8 Analisis Konfirmatori konstruk Endogen Kinerja.....	67
Gambar 4.9 Hasil Pengujian Full Model – SEM .....	70
Gambar 4.10 Pengaruh antar variabel dalam diagram jalur .....	86

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Harus dimulai dari masing-masing anggota organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan organisasi tersebut dan kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis & Jackson (2002) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Produktivitas dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, merupakan salah satu penggerak roda kehidupan perusahaan, yang kemudian akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung

melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil.

Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat.

Sudah merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Tugas perusahaan untuk mengetahui dan mengerti mengenai motivasi karyawan, dan ini bukan tugas yang mudah untuk meningkatkan motivasi karyawan karena karyawan merespon dengan cara yang berbeda untuk pekerjaan mereka dan praktik organisasi mereka. Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan manusia pasti memiliki suatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila

terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya perusahaan memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk mencapai misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dalam setiap perusahaan, muncul berdasarkan perjalanan hidup para pegawai. Pada umumnya budaya organisasi terletak pada pendiri organisasi. Merekalah yang berperan penting dalam mengambil sebuah keputusan dan sebagai penentu arah strategi organisasi. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan.

Kuat lemahnya budaya suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para karyawan menghayati dan mengamalkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Budaya yang kuat tentunya akan dapat menciptakan dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian karyawan akan tetap setia pada organisasinya dan tidak akan mudah terpengaruh oleh faktor-faktor lain, baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi sendiri. Budaya perusahaan juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Budaya organisasi berbeda dengan peraturan. Peraturan dibuat untuk mengikat dan memaksa, serta memberi sanksi bagi pelanggarnya. Sedangkan budaya organisasi tidak dapat dipaksakan. Jika ada yang melanggar budaya organisasi, maka hukuman yang ada akan bersifat psikis karena pelanggarnya kemungkinan akan menjadi bahan pembicaraan atau tidak disukai rekan kerjanya.

Penelitian kali ini akan dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia (PT. Telkom) Regional IV Jawa Tengah. PT. Telkom merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap yang terbesar di Indonesia. Perkembangan industri telekomunikasi berkembang sedemikian pesat, khususnya di Indonesia. Pada tahun 1990 an industri telekomunikasi hanya dijalankan oleh dua industri saja, yaitu PT. Telkom dan Indosat, namun bersamaan dengan munculnya bisnis baru, persaingan antar pelaku dalam industri telekomunikasi menjadi semakin ketat.

Perubahan logo PT. Telkom pada tahun 2009 yang sekaligus merupakan perubahan *landscape* bisnis dari bisnis informasi dan komunikasi menjadi *Telecommunication, Information, Media and Edutainment* (TIME) serta perubahan struktur organisasi PT. Telkom. Hal ini dikukuhkan dengan *tagline* simbol pada logo baru yaitu *The World in your hand*. Perubahan yang dilakukan PT. Telkom ini dikarenakan harus menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada, baik lingkungan mikro maupun makro serta didasari dengan UU Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi yang berisi pedoman yang mengatur reformasi industri telekomunikasi, termasuk liberalisasi industri, dan menumbuhkan persaingan usaha yang sehat. Dampak dari undang – undang tersebut adalah munculnya operator – operator telekomunikasi baru seperti Fren, Esia, dan Three tanpa ada pembatasan jumlah dari regulator. Perubahan dalam industri telekomunikasi nasional, khususnya sejak Telkom tidak lagi menjadi satu – satunya perusahaan yang menjalani bidang telekomunikasi, mendorong Telkom untuk segera membenahi manajemen SDM- nya. Setelah

sebelumnya PT. Telkom menerapkan The Telkom Way 135 sebagai semboyan atau prinsip dalam melakukan pelayanan, PT. Telkom kemudian meningkatkan pengelolaan SDM nya dengan menerapkan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM).

Semakin ketatnya persaingan bisnis menuntut pengelolaan SDM yang baik pula, hal ini dilakukan agar kualitas karyawan semakin baik serta meningkatkan daya saing, Dengan penerapan CBHRM ini pula, PT Telkom menilai kinerja karyawannya. PT. Telkom mengelola pertanggungjawaban kinerja karyawan dalam sebuah Sistem Manajemen Performansi Karyawan sesuai yang diatur pada kebijakan perusahaan KD.66/2006. Dengan tingkat persaingan yang semakin ketat dalam bisnis telekomunikasi, kepuasan kerja PT. Telkom penting untuk dikaji mengingat perubahan lingkungan bisnis akan berdampak pada perubahan tugas dan tanggung jawab dari seluruh karyawan.

Roos (2005) yang sebelumnya pernah melakukan penelitian mengenai hubungan antara motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan, merekomendasikan penelitian yang menerapkan metode *Structural Equation Model* agar dapat menyediakan informasi yang lebih rinci mengenai hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

Cook (2008) yang telah meneliti mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja mengatakan bahwa penelitian yang dilakukan belum menunjukkan hubungan kausalitas, karena Cook masih menggunakan *non-experimental design*.

Perubahan dalam perusahaan PT. Telkom dan keterbatasan dari penelitian terdahulu yang menjadi latar belakang penulis dalam melakukan penelitian disamping adanya motivasi karyawan itu sendiri dalam menentukan kepuasan kerja bagi karyawan kantor unit *consumer service* PT. Telkom Regional IV Semarang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan PT. Telkom Regional IV Semarang berkaitan dengan transformasi bisnis PT. Telkom serta perubahan struktur organisasi di dalam organisasi berkaitan transformasi tersebut, selain itu juga pengaruh Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Regional IV Semarang.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

#### **a. Bagi Instansi**

Memberi masukan dan informasi kepada perusahaan mengenai pengaruh budaya organisasi perusahaan terhadap motivasi karyawan

#### **b. Bagi Penulis**

Memperdalam pemahaman mengenai ilmu pengetahuan yang diperoleh di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat digunakan sebagai awal dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dibuat untuk memudahkan pemahaman dan memberi gambaran kepada pembaca tentang penelitian yang diuraikan oleh penulis. Penulis membaginya ke dalam bab-bab berikut ini, yaitu:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang didasarkan sebagai bahan acuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi metode penelitian yang terdiri dari variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis, dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

##### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi hasil dan pembahasan yang menjelaskan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

##### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi penutup yang terdiri dari kesimpulan dari analisis permasalahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Motivasi**

###### **Pengertian Motivasi**

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi atau *motivation* berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang sangat berharga, yang tujuannya jelas pasti untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tenang, rasa aman dan sebagainya.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak

akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu :

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut bersifat insentif.
- b. Motivasi non finansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

1. Pengaruh perilaku.
2. Kekuatan reaksi (maksudnya upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan.
3. Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.

### **Teori Motivasi**

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

**Teori Kebutuhan Maslow.** Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam

beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.
2. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
3. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
4. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicitacitakannya.

**Teori Motivasi Mc. Clelland.** Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh :

1. Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilannya.
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*=*n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=*n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n. Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan ( *need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *N Pow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan

persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai n Ach, n Af, dan n Pow yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

**Teori Harapan.** Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok :

1. Setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*).
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*).
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha. Sementara itu Nadler dan Lawler, atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara

cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang

yang berkinerja rendah. Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya merupakan produk dari suatu komunitas, terdiri dari nilai-nilai yang diyakini dan dijalankan oleh individu dalam suatu organisasi / komunitas dan dijadikan perekat dan pedoman dalam kehidupan dan pemecahan dalam masalah. Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dengan komunitas lainnya.

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Luthans (2005) mengidentifikasi enam karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi sering berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan

bahasa, terminology dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.

2. *Norms*, yaitu standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh atau tidak boleh dilakukan.
3. *Dominant values*, yaitu ada sejumlah nilai utama yang organisasi anjurkan dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya. Contoh : kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi
4. *Philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan atau para pelanggan diperlakukan.
5. *Rules*, yaitu ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru harus mempelajari *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai anggota organisasi sepenuhnya.
6. *Organizational Climate*, ada suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical lay out* , cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan atau pihak luar lainnya.

Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkatan,

yaitu :

1. Artifak merupakan sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar

2. Nilai (*Value*) merupakan tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga *value* dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
3. 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 hal tersebut 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.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Robbins (2006) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.

Teori kepuasan kerja menurut Wexley and Yulk dalam As'ad (2002) dapat diterangkan dalam tiga teori :

1. *Discrepancy Theory*, mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang terjadi. Kemudian Locke dalam Roos (2005) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *Discrepancy* antara *should he (expectation, needs* atau *values* ) dengan apa

yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

2. *Equity Theory*, teori yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada prinsipnya mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*Equity*). Perasaan *Equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekantor maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen – elemen *equity* meliputi tiga hal :

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya
  - b. *Outcomes*, merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaan.
  - c. *Comparison Persona*, adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya
3. *Two Factor theory*, teori yang mempunyai prinsip- prinsip bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan merupakan variabel yang berkelanjutan.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja mengacu pada hasil kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 2007). Menurut pengertian Hasibuan (1997), kinerja

merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut Hasibuan juga menyimpulkan bahwa apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Malthis (2007) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi seorang karyawan dalam bekerja, yaitu :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat Usaha yang dicurahkan
3. Dukungan organisasi

Kinerja individual ditingkatkan sampai pada tingkatan dimana ketiga komponen tersebut ada pada dalam diri karyawan, akan tetapi kinerja berkurang apabila salah satu faktor diatas tidak ada pada diri karyawan.

#### **2.1.4.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja, baik kinerja karyawan. Penilaian kinerja menitikberatkan Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari seorang karyawan yang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Tujuan Evaluasi

Pemimpin menilai kinerja karyawan pada masa lampau yang bertujuan untuk keperluan keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2. Tujuan Pengembangan

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi karyawan.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam proses pengembangan SDM, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, hasil dari penilaian karyawan penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan dalam proses pengembangan karyawan, sedangkan bagi karyawan yang bersangkutan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik mengenai kemampuan, kekurangan, serta potensi karyawan tersebut.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **1. H. Teman Koesmono (2005)**

Penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur” ini bertujuan menemukan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 0.003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183

### **2. Prabhjot Kaur Mahal (2009)**

Penelitian yang dilakukan oleh Prabhjot Kaur Mahal dengan judul “ *Organizational Culture and organizational Climate as a Determinant of Motivation*” bertujuan mencari pengaruh budaya dan iklim organisasi pada organisasi, dan mencari tahu apakah budaya organisasi serta iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan atau tidak. Hasilnya dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi karyawan dengan budaya organisasi adalah positif.

### **3. Wanda Roos (2005)**

Penelitian berjudul “ *The Relationship Between Employee motivation, Job Motivation and Corporate Culture*” dengan responden 118 karyawan perusahaan marketing terkemuka di Afrika Selatan. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa karyawan akan bekerja maksimal jika itu berpengaruh terhadap bayaran ataupun perkembangan karir . Para responden juga puas dengan hal –hal mengenai pengembangan karir, pemberian tambahan honor, dan kebijakan pegawai.

### **4. Daulatram B. Lund (2005)**

Penelitian dengan judul “*Organization Culture and Job Satisfaction*” dengan responden sebanyak 360 orang dari Asosiasi Marketing Amerika. Dalam penelitian ini, budaya dibagi menjadi 4 tipe yaitu : *Clan, Adhocracy, Hierarchy, dan market*. Hasil dari data yang terkumpul menyatakan bahwa budaya *clan* dan *adhocracy* secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja.

### **5. Olu Ojo (2009)**

Penelitian yang berjudul “ *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance* “ dilakukan di industri perbankan di Nigeria. Dari 100 kuesioner yang dibagikan, hanya 80 yang kembali. Sebanyak 57,7% responden menyatakan sangat setuju bahwa budaya perusahaan mempunyai efek pada kinerja. Peneliti menyimpulkan bahwa budaya perusahaan merupakan hal yang sangat penting pada setiap perusahaan dan mempunyai dampak positif pada kinerja karyawan, karena pada penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat dalam organisasi, menjadikan pembeda terhadap organisasi lain, serta menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam interaksi dengan organisasi lainnya. Anggota organisasi berkeyakinan bahwa budaya organisasi yang dijalankan bertujuan baik, sehingga hal tersebut diharapkan dapat mendukung kinerja yang optimal. Budaya organisasi yang kondusif dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang disepakati dan dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi baik yang positif atau negatif lambat laun akan mempengaruhi perilaku yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan tersebut dalam jangka panjang .

### **2.3.3 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja**

Budaya organisasi adalah pegangan bagi karyawan perusahaan dalam berperilaku yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Kepuasan kerja akan didapatkan jika harapan-harapn dari pekerjaannya dapat dipenuhi. Dengan mengambil pemikiran tersebut, dimungkinkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Haris dan Mossholder (1996) dalam Chen (2004), budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi moral, dan kepuasan kerja.

### **2.3.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja**

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan.

### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Ada dua kemungkinan yang terjadi apabila kepuasan kerja seorang karyawan tinggi terhadap pekerjaannya, yaitu kinerjanya akan menjadi lebih produktif atau stagnan. Namun sebaliknya apabila pekerjaan dianggap kurang menyenangkan akan muncul juga dua kemungkinan yaitu karyawan tetap bersikap stagnan dan cenderung menurun produktivitasnya, atau bersikap tidak peduli pada produktivitas kerjanya. Berdasarkan gambaran kemungkinan di atas bisa diketahui bahwa kepuasan kerja memegang pengaruh penting baik bagi individu maupun organisasi. Dessler (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran untuk penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien, menghindari kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik

### **2.3.6 Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja**

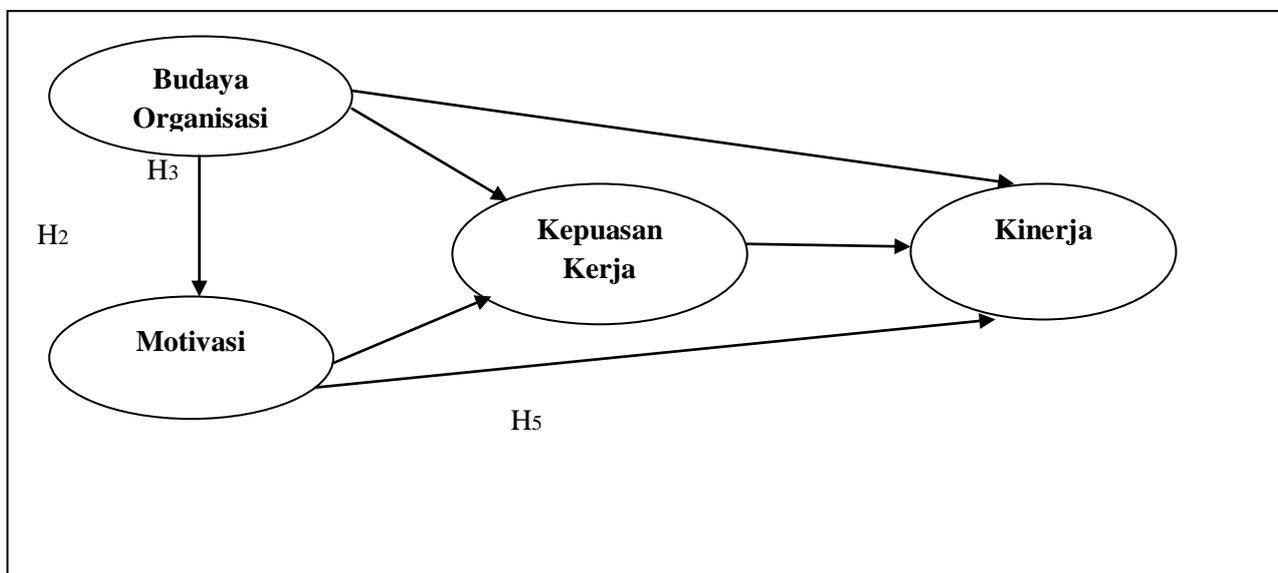
Menurut Armstrong (2009), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga tujuan hidupnya

dapat tercapai, maka secara tidak langsung manusia akan berusaha memaksimalkan kinerjanya dengan asumsi hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berikut merupakan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Chen (2004), Lund (2005), Ojo (2009) yang dikembangkan

## 2.5 Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

1. H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
3. H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4. H<sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5. H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan
6. H<sub>6</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **1.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **1.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mejadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terkait

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi

2. Variabel Intervening (*intervening variable*)

Variabel intervening adalah variabel penyela yang terletak antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja

3. Variabel Terikat ( *Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi data,karena adanya variabel bebas.

Variabel terikat sering disebut dengan variabel respons, output, kriteria, atau konsekuensi.

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan.

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah kegiatan mengubah konsep yang masih abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain berdasarkan variabel yang digunakan (Sutrisno Hadi, 2002). Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	
<b>Budaya Organisasi</b> (Independen)	Sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku (Lodge, 2000)	X1 X2 X3 X4 X5	Peraturan Jarak dari atasan Kepercayaan Profesionalisme Integrasi (Berry dkk, 1991) dalam Boke & Nalla, 2009) yang dikembangkan
<b>Motivasi kerja</b> (Dependen)	Faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu (Gitosudarmo & Mulyono, 1999)	X6 X7 X8 X9 X10	Upah Status Keinginan Untuk Maju Tanggung Jawab Aktualisasi diri (Lin, 2007) yang dikembangkan

<p><b>Kepuasan Kerja</b> (Intervening)</p>	<p>Keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja  (Testa, 1999)</p>	<p>X11 X12 X13 X14 X15</p>	<p>Gaji Promosi Rekan kerja Supervisor Pekerjaan itu sendiri  (Lund, 2003)</p>
<p><b>Kinerja Karyawan</b> (Dependen)</p>	<p>Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam mencapai tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan pada kecakapan, kesungguhan dan waktu  (Hasibuan, 1997)</p>	<p>X16 X17 X18 X19 X20</p>	<p>Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efisiensi Standar Prosedur kerja  (Tsui et.al, 1997)</p>

### 3.2 Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 100 karyawan PT. Telkom Regional IV Semarang. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada (Ferdinand, 2005) yang menyatakan bahwa penggunaan sampel minimal dalam teknik analisis SEM adalah 100 orang. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *Stratified random sampling* yaitu pemilihan sampel secara acak yang memperhatikan tingkatan dalam populasi tersebut.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau langsung melalui obyeknya. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan dengan

membagikan kuisisioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder berupa jumlah karyawan, tingkat absensi, an profil perusahaan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan kuisisioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan, responden dapat memilih jawabannya sesuai dengan presepsinya. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan ukuran sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Cukup Tidak Setuju

3 = Tidak setuju

4 = Netral

5 = Setuju

6 = Cukup Setuju

7 = Sangat Setuju.

### 3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.5.1 Uji Validitas

Metode validitas menurut (Arikuntoro, 2002) merupakan suatu ukuran instrumen, instrumen akan 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 konstruk menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2005).

#### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan (*Composite Reliability*) dari model SEM yang dianalisis (Ferdinand, 2006).

*Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut :

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

Dimana :

- *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator ( diambil dari perhitungan komputer ) yaitu nilai lambada yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap – tiap indikator yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap masing-masing indikator yang dianalisis.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS.

Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (mengukur dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2005). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006).

Lebih lanjut, AMOS digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
2. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
3. Memuat pengukuran kesalahan baik pada variabel dependen maupun independen
4. Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
5. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan), dan interdependensi.

Sedangkan yang masih menjadi kelemahan SEM adalah SEM tidak menunjukkan dampak dari pengaruh antar variabel . SEM hanya menjustifikasi signifikansi hubungan antar variabel.

Untuk membuat permodelan yang lengkap, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan :

### **1. Pengembangan Model Teoritis**

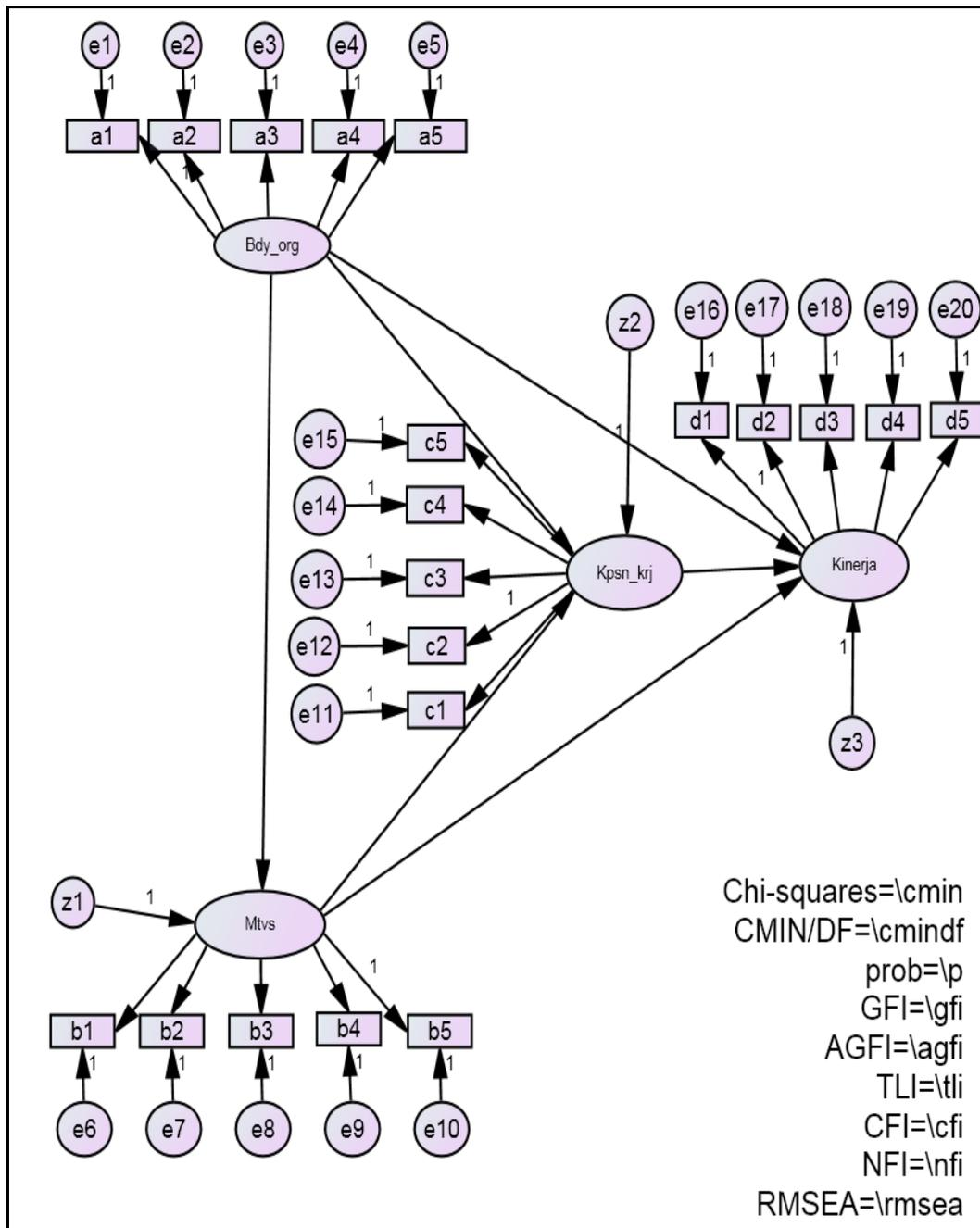
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dalam penelitian ini akan dikembangkan model yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor unit PT Telkom Regional IV Semarang.

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

*Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan- hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “konstruk” atau “faktor” yaitu konsep- konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang

dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*Source variables*” atau “*Independent variables*” yang tidak diproduksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Konstruk endogen merupakan faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk yang dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur penelitian**



### 3. Konversi diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan

**Tabel 3.2**  
**Persamaan Struktural**

<b>Motivasi = <math>\gamma_1</math> Budaya Organisasi + <math>Z_1</math></b>
<b>Kepuasan kerja = <math>\gamma_1</math> Budaya organisasi + <math>\gamma_2</math> Motivasi + <math>Z_2</math></b>
<b>Kinerja Karyawan = <math>\gamma_3</math> Budaya Organisasi + <math>\gamma_4</math> Motivasi + <math>\beta_1</math> Kepuasan Kerja + <math>Z_3</math></b>

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenus (model pengukuran )	Konsep Endogenus ( model pengukuran)
<b>X1 : <math>\lambda_1</math> Budaya Organisasi + e1</b>	<b>X6 : <math>\lambda_6</math> Motivasi + e6</b>
<b>X2 : <math>\lambda_2</math> Budaya Organisasi + e2</b>	<b>X7 : <math>\lambda_7</math> Motivasi + e7</b>
<b>X3 : <math>\lambda_3</math> Budaya Organisasi + e3</b>	<b>X8 : <math>\lambda_8</math> Motivasi + e8</b>
<b>X4 : <math>\lambda_4</math> Budaya Organisasi + e4</b>	<b>X9 : <math>\lambda_9</math> Motivasi + e9</b>
<b>X5 : <math>\lambda_5</math> Budaya Organisasi + e5</b>	<b>X10 : <math>\lambda_{10}</math> + Motivasi e10</b>
	<b>X11 : <math>\lambda_{11}</math> Kepuasan Kerja + e11</b>
	<b>X12 : <math>\lambda_{12}</math> Kepuasan Kerja + e12</b>
	<b>X13 : <math>\lambda_{13}</math> Kepuasan Kerja + e13</b>
	<b>X14 : <math>\lambda_{14}</math> Kepuasan Kerja + e14</b>
	<b>X15 : <math>\lambda_{15}</math> Kepuasan kerja + e15</b>
	<b>X16 : <math>\lambda_{16}</math> Kinerja Karyawan + e16</b>
	<b>X17 : <math>\lambda_{17}</math> Kinerja Karyawan + e17</b>
	<b>X18 : <math>\lambda_{18}</math> Kinerja Karyawan + e18</b>
	<b>X19 : <math>\lambda_{19}</math> Kinerja Karyawan + e19</b>
	<b>X20 : <math>\lambda_{20}</math> Kinerja Karyawan + e20</b>

#### **4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi**

SEM hanya menggunakan matrik Varians atau Kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Untuk ukuran sampel minimum adalah 5 estimasi per parameter. Bila *estimated parameter*-nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100. Responden yang akan mengisi kuisisioner pada penelitian ini adalah seluruh populasi yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari karyawan dalam semua bagian perusahaan.

#### **5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

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

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sample, normalitas dan linearitas, outliers, *multikolinierity* dan *singularity*. Setelah itu, peneliti melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah :

##### **a. $X^2$ - *Chi-square statistic***

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square* nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,005$  atau  $p > 0,10$ .

**b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**

Merupakan suatu indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

**c. GFI (*Goodness of Fit Indeks*)**

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah (*better fit*).

**d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Indeks*)**

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al*, 1995 dalam Ferdinand, 2006).

**e. CMIN / DF**

CMIN / DF adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN / DF merupakan statistik *chi-square*,  $X^2$ , dibagi Df-nya sehingga  $X^2$  – relatif. Nilai  $X^2$  – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data

**f. TLI (*Tucker Lewis Index*)**

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997)

**g. CFI ( *Comparative Fit Index* )**

Rentang nilai besar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* .

**7. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil dan mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai Standardized Residual Variance yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.