

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA SPBU DI SALATIGA)**

Andhatu Achsa

Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This research has been done as one of solution to answer the problem that has been formulated in this research, which is to research if there is an influence of Organizational behavior towards employee's job motivation and satisfaction, and employee's job performance at gas station in Salatiga.

In this research, the respondents are gas station's employees in Salatiga who have one year working period, and has been done the training and internship hour, which amount 178 employee as the respondents. Data collecting method in this research is using questionnaire method. Then all collected data will be analyzed by using analytical tool, Structural Equation Modeling (SEM).

The hypothesis result of Structural Equation Modeling (SEM) shows that Organizational behavior has positive and significant influence towards job motivation, Organizational behavior has positive but not significant influence towards job satisfaction, job motivation has positive and significant influence towards job satisfaction, Organizational behavior has positive but not significant influence towards employee's job performance, job motivation has positive and significant influence towards employee's job performance, job satisfaction has positive and significant influence towards employee's job performance.

Key words: *Organizational behavior, job motivation, job satisfaction, employee's job performance.*

Latar Belakang

Pertambahan jumlah kendaraan di Indonesia tiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Meningkatnya jumlah kendaraan bermotor tentu juga diberengi dengan meningkatnya konsumsi BBM (Bahan Bakar Minyak). Pada saat ini, BBM (Bahan Bakar Minyak) sudah menjadi kebutuhan pokok masyarakat perkotaan layaknya makanan sehari-hari yang harus dikonsumsi. Oleh karena itu, para pengusaha pun banyak yang tertarik untuk terjun dalam bisnis penyaluran dan pendistribusian bahan bakar minyak (BBM). Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY, total keseluruhan SPBU Pertamina di Indonesia per Agustus 2009 sudah mencapai 4509 SPBU, dimana sebesar 560 SPBU berada di wilayah Jawa Tengah. Pesatnya pertumbuhan SPBU Pertamina di Indonesia disebabkan karena bisnis BBM termasuk bisnis favorit dengan tingkat keuntungan yang cukup tinggi sehingga menggiurkan pebisnis untuk ikut terjun dalam bidang usaha ritel BBM.

Mengingat banyaknya pebisnis yang terjun dalam bidang usaha ritel BBM ini mengakibatkan persaingan bidang usaha ritel BBM yang semakin ketat. Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan dapat dipenuhi secara maksimal. Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Soedjono (2005), Olu Ojo (2009), dan Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Seorang karyawan dalam bekerja tentu tidak akan terlepas dari budaya organisasinya, karena budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat dari organisasinya. Oleh karena itu, budaya organisasi tentu dapat membentuk perilaku seseorang dalam bekerja. Jika budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dapat diterima oleh anggotanya, maka karyawan akan puas dan kinerja karyawan pun juga akan meningkat.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar, karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Jadi sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Deyas Yani Rahmawan (2010), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2007), Abubakr M. Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Orang mau bekerja karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan. Seorang karyawan akan merasa puas dengan apa yang dia kerjakan apabila kebutuhan diri karyawan itu terpenuhi. Kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hirarki kebutuhan dan sangat dipengaruhi oleh apa yang telah dipunyai, hirarki kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan,

kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja, dan kinerjanya pun pasti akan meningkat, namun jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan tentu tidak akan puas dalam bekerja dan kinerjanya pun pasti akan menurun, karena karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Deyas Yani Rahmawan (2010), Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri (2009), dan H. Shokrkon dan A. Naami (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H. Teman Koesmono (2005) melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Selain itu, Soedjono (2005) juga melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Arintha Parijuwana dan Christiono Utomo (2007), juga pernah melakukan penelitian dengan judul analisa pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja dan pencapaian sasaran proyek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap sasaran proyek. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap sasaran proyek.

Meskipun bisnis SPBU merupakan bisnis yang terlihat sangat menjanjikan, namun dalam menjalankannya tidaklah semudah seperti membalik telapak tangan, karena diperlukan suatu proses panjang yang tentunya melibatkan para sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil survei di lapangan, masih terdapat beberapa SPBU di Salatiga yang belum mendapatkan sertifikat PASTI PAS dari Pertamina. Selain itu terdapat juga salah satu SPBU yang kerap dirundung masalah. Bahkan SPBU tersebut pernah ditutup untuk beberapa bulan, pengelolaannya pun sempat diambil alih oleh PT Pertamina sekitar setahun. Hal ini membuktikan bahwa masih terdapat beberapa SPBU di kota Salatiga yang kinerjanya kurang maksimal. Dalam hal ini, peranan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mendukung kegiatan perusahaan, karena berhasil tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan adanya penelitian yang lebih lanjut untuk mengkaji mengenai pengaruh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Bedasarkan pada uraian tersebut di atas, maka diajukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan” (Studi pada SPBU di Salatiga).

Telaah Pustaka

1. Budaya Organisasi

Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya (Hofstede, 1986:21). Menurut Beach (1993:12), Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatitkan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Menurut Sunarto (2004: 28), budaya organisasi adalah adanya kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Kartono (1994 :138); mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal.

Moeljono Djokosantoso (2003: 17) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997: 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination,*

a set of key characteristics that the organization values"). Robbins (1998; 248) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2. Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahas latin, yakni *Movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, antara lain; menurut Mitchell dalam Winardi (2004; 1) mengartikan motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang meyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Menurut Ashar, S.M. (2006: 323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Menurut Sudarwan Danim (2004: 2), motivasi adalah kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Dalam arti kognitif, motivasi diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. Stanley Vance dalam Sudarwan Danim (2004: 15), mengemukakan bahwa pada hakikatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Robert Dubin dalam Sudarwan Danim (2004: 15),

mengartikan motivasi sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. Robbins, Stephen P. (2002: 55), mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Menurut Brantas (2009: 220), motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan. Menurut Gary Dessler (1997: 3) banyak telaah yang memperlihatkan bahwa orang lebih setia kepada pekerjaan mereka bila partisipasi mereka dihargai dan didorong.

Pengelompokan/klasifikasi teori-teori motivasi ada tiga kelompok yaitu: (Hasibuan, 2001: 152).

- a. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada *apanya* motivasi.
- b. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada *bagaimananya* motivasi.
- c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada *cara dimana perilaku dipelajari*.

Gambaran teori Hierarki Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut: (Hasibuan, 2001: 156).

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor hygiene*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- b. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992; 193). Luthans (1998:126)

merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat turnover dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Menurut Muchinsky (1997 ; 424), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (1995 ; 103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mengacu pada pendapat Handoko (1992; 167) dan As'ad (1995;105), Nimran (1998 ; 36) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, turn over meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (1997; 431) terdiri dari atas lima indikator, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung

jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5. Kepenyeliaan (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang 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 bekerjasama dengan bawahan.

4. Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "like dan dislike" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut Bernardin dan Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*
Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*
Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*
Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari budaya organisasi yang ada, begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan. Serangkaian kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Selanjutnya, serangkaian kebutuhan ini akan membentuk motivasi karyawan dalam bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meningkatnya motivasi karyawan dapat dibentuk oleh budaya organisasi yang telah ada.

Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian Fikri (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian A. Tolkah Mansur (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004) menunjukkan bahwa *organizational learning culture has a positive and significant influence on motivation to transfer learning*. Hasil penelitian Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010) menunjukkan bahwa *the technocratic culture emerges as a strong predictor of motivation*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

2. Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Kondisi inilah yang menentukan karyawan merasa puas atau tidaknya dalam budaya organisasi yang telah terbentuk. Jika kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan, maka karyawan akan merasa puas dengan organisasi tersebut.

Hasil penelitian Abdulloh (2006) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Soedjono (2005), serta Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004) menunjukkan bahwa *organizational learning culture has a positive and significant influence on job satisfaction*. Hasil penelitian Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008) menunjukkan bahwa *the relationships found between corporate culture and job satisfaction*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja sama agar mereka mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan. Seorang karyawan akan merasa puas dengan apa yang dia kerjakan apabila kebutuhan diri karyawan itu terpenuhi. Kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hirarki kebutuhan dan

sangat dipengaruhi oleh apa yang telah dipunyai, hirarki kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka karyawan akan puas dalam bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Deyas Yani Rahmawan (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Faheem Ghazanfar, Shuai Chuanmin, Muhammad Mahroof Khan, Mohsin Bashir (2011) menunjukkan bahwa *there is a significant relationship between level of satisfaction with compensation and motivation to work*. Hasil penelitian Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008) menunjukkan bahwa *the relationships found between employee motivation and job satisfaction*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

4. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect, responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986; 272).

Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Abdulloh (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Soedjono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Olu Ojo (2009) menunjukkan bahwa *there is a positive relationship between organizational culture and employee job performance*. Hasil penelitian Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha

Gupta, Rajul Dutt (2010) menunjukkan bahwa *the entrepreneurial culture as a strong predictor for performance*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya yang tidak memuaskan. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Deyas Yani Rahmawan (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2007) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Abubakr M. Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009) menunjukkan bahwa *motivation to work have a significant effect on performance*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting, karena merupakan persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting dari masing-masing orang adalah berbeda. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Menurut Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992 ; 196), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk lebih bekerja dengan semangat. Semangatnya karyawan dalam bekerja akan menghasilkan produktivitas kerja yang meningkat, yang berarti kinerjanya mengalami peningkatan.

Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Abdulloh (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Deyas Yani Rahmawan (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri (2009) menunjukkan bahwa *job satisfaction have a significant effect on performance*. Hasil penelitian H. Shokrkon dan A. Naami (2009) menunjukkan bahwa *job satisfaction have a significant effect on performance*.

Berdasarkan pada teori dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₆ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Motode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat kausalitas dengan pendekatan *Covariance Based SEM*, atau biasa disebut dengan *Hard Modeling*. Menurut Ghozali (2008: 6), *Hard Modeling* bertujuan memberikan pernyataan tentang hubungan kausalitas atau memberikan deskripsi mekanisme hubungan kausalitas (sebab-akibat) dan hal ini memberikan gambaran yang ideal secara ilmiah dalam analisis data. Pada *Hard Modeling*, tujuan peneliti ingin menguji hubungan kausalitas antar variabel

yang sudah dibangun berdasarkan teori, apakah model dapat dikonfirmasi dengan data empirisnya.

2. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini, diperoleh melalui dua sumber, yaitu data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan SPBU di Salatiga mengenai budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Serta persepsi para pimpinan SPBU di Salatiga mengenai kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah data jumlah SPBU di Salatiga yang diperoleh dari PT. Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY.

3. Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SPBU di kota Salatiga. Penelitian yang menggunakan keseluruhan anggota populasinya disebut sampel total atau sensus. Pengambilan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada karakteristik tertentu, yaitu karyawan yang sudah memiliki masa kerja lebih dari satu tahun, dan tidak pada masa training atau magang.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik kuesioner, yaitu suatu cara pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan atau pernyataan yang langsung diberikan kepada responden yang ditentukan. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariate (Bagozzi dan Fornell, 1982) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali dan Fuad, 2005: 3). SEM dapat menguji secara keseluruhan:

1. Model struktural: Hubungan antara konstruk independen dan dependen
2. Model measurement: Hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten)

Digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk:

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari *Structural Equation Modeling*
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan kausalitas antar variabel yang sudah dibangun berdasarkan teori, apakah model dapat dikonfirmasi dengan data empirisnya. Sehingga metode yang digunakan adalah *Covariance Based SEM*. Sedangkan perangkat lunak yang digunakan untuk mengolah data dalam

penelitian ini adalah LISREL 8.5 for Windows. SEM (*Structural Equation Modeling*) memiliki dua tujuan utama dalam analisisnya. Tujuan pertama adalah untuk menentukan apakah model *plausible* (masuk akal) atau fit; atau dengan bahasa yang lebih mudah, apakah model “benar” berdasarkan suatu data yang dimiliki. Sedangkan tujuan yang kedua adalah untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya (Ghozali dan Fuad, 2005: 25).

Analisis Data dan Pembahasan

1. Mengevaluasi Model Pengukuran

Tujuan dalam mengevaluasi model pengukuran ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator-indikator dari suatu konstruk.

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang bertujuan untuk menentukan kemampuan suatu indikator dalam mengukur variabel laten tersebut (Ghozali dan Fuad, 2005: 317). Uji validitas yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengevaluasi *standardized loadings*.

Gambar 3

Completely Standardized Solution

Completely Standardized Solution			
LAMBDA-Y			
	MOTIVASI	KEPUASAN	KINERJA
	-----	-----	-----
Y1.1	0.611	- -	- -
Y1.2	0.619	- -	- -
Y1.3	0.655	- -	- -
Y1.4	0.665	- -	- -
Y1.5	0.624	- -	- -
Y1.6	0.609	- -	- -
Y2.1	- -	0.529	- -
Y2.2	- -	0.708	- -
Y2.3	- -	0.696	- -
Y2.4	- -	0.833	- -
Y3.1	- -	- -	0.575
Y3.2	- -	- -	0.623
Y3.3	- -	- -	0.626
Y3.4	- -	- -	0.643
Y3.5	- -	- -	0.649
Y3.6	- -	- -	0.617
LAMBDA-X			
	BUDAYA		

X1.1	0.512		
X1.2	0.701		
X1.3	0.621		
X1.4	0.755		
X1.5	0.687		

Sumber: Output LISREL, 2011

Berdasarkan pada output LISREL di atas menunjukkan bahwa variabel Budaya, Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja memiliki nilai *standardized loadings* > 0,5, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, indikator variabel Budaya, Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja semuanya valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian untuk menentukan konsistensi pengukuran indikator-indikator dari variabel suatu variabel laten (Ghozali dan Fuad, 2005: 317). Uji reliabilitas dapat dinilai dengan reliabilitas gabungan (*composite reliability*) untuk tiap-tiap variabel laten. Caranya dengan menggunakan informasi pada loading indikator dan error variance yang diperoleh pada bagian *Completely Standardized Solution* (Ghozali dan Fuad, 2005:317):

Tabel 1
Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Standart	Keterangan
Budaya Organisasi	0,79	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,79	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,78	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,79	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Berdasarkan pada tabel di atas, semua variabel menghasilkan nilai *composite reliability* di atas 0,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel Budaya, Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja adalah reliabel.

2. Penilaian Overall Fit

Menilai model fit adalah sesuatu yang kompleks dan memerlukan perhatian besar. Suatu indeks yang menunjukkan bahwa model adalah fit tidak memberikan jaminan bahwa model memang benar-benar fit. Sebaliknya, suatu indeks yang menyimpulkan bahwa model adalah sangat buruk, tidak memberikan jaminan bahwa model tersebut benar-benar tidak Ghozali dan Fuad (2005: 313). Adapun hasil *Goodness Fit Statistics* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Chi-Square dan P

Model pada kasus memiliki nilai chi-square sebesar 360.851 dengan *Degrees of Freedom* sebesar 183. Probabilitas chi-square adalah signifikan ($p = 0,00$) yang berarti bahwa model tidak fit. Demikian juga dengan Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square yang juga signifikan, yang berarti model adalah tidak fit.

χ^2/df

Indikator goodness of fit berikutnya adalah rasio perbandingan antara nilai chi-square dengan degree of freedom (χ^2/df). Rasio χ^2/df model kasus adalah $360,851 / 183 = 1,9718$. Hasil tersebut lebih rendah dari cut-off model fit yang

disarankan oleh Carmines dan Mever (1981), yaitu. 2. jadi dapat dikatakan model memiliki yang kurang baik.

NCP

Nilai Non-Centrality Parameter digunakan untuk mengukur tingkat penyimpangan antara sample covariance matrix dan fitted (model) covariance matrix. Estimasi NCP pada model di atas sebesar 187,424, dan confidence intervalnya adalah 136,329-246,296, berarti bahwa 90% dari nilai NCP jatuh pada range tersebut, sehingga model kurang baik.

RMSEA

RMSEA model adalah sebesar 0,0761. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model meskipun tidak terlalu fit, tetapi sudah cukup *reasonable* dan tidak masuk kategori “penolakan”. Browne dan Cudeck (1993). Sedangkan 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0,0649 ; 0,0872) juga mengindikasikan bahwa nilai RMSEA tersebut memiliki ketepatan yang cukup baik. Dimana nilai confidence interval tersebut adalah kecil, sehingga nilai RMSEA model memiliki ketepatan yang baik dalam menilai model fit.

Namun P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0,05) = 0,000126 yang jauh lebih kecil dari 0,5 sebagaimana disarankan Joreskog dan Sorbom (1996). Dengan kata lain, untuk menerima hipotesis null yang menyatakan RMSEA model kurang dari 0,05.

ECVI

Expected Cross-Validation Index (ECVI) sebesar 2,635. Sedangkan ECVI for Saturated Model = 2,610 dan ECVI for Independence Model = 8,885. Nilai ECVI model sedikit lebih besar dari pada ECVI for Saturated Model dan Nilai ECVI model lebih rendah dari ECVI for Independence Model. Hal ini dapat dikatakan bahwa model cukup baik untuk direplikasi untuk penelitian berikutnya.

AIC dan CAIC

Berdasarkan nilai AIC dan CAIC, maka dapat mengambil kesimpulan bahwa model adalah fit. Karena baik nilai AIC dan CAIC lebih kecil dari pada Saturated (C) AIC dan Independence (C) AIC.

NFI

Suatu model dikatakan fit apabila memiliki nilai NFI > 0,9. Pada model di atas, nilai NFI sebesar 0,764 sehingga masih kurang fit. Namun ada kemungkinan bahwa nilai NFI yang kecil disebabkan oleh kompleksitas model.

NNFI

NNFI digunakan untuk mengatasi permasalahan kompleksitas model dalam perhitungan NFI. Nilai NNFI pada model adalah sebesar 0,845, nilai ini mendekati nilai 0,9 yang artinya model cukup *reasonable* (Diamantopaulus dan Siguaw, 2000).

CFI

Suatu model dikatakan baik apabila memiliki nilai CFI yang mendekati 1 dan 0,9 adalah batas model fit (Bentler, 1990). Nilai CFI pada model ini sebesar 0,865, yang artinya model kurang fit.

IFI

Model menghasilkan nilai IFI sebesar 0,868, nilai ini mendekati 0,9 yang artinya model cukup fit.

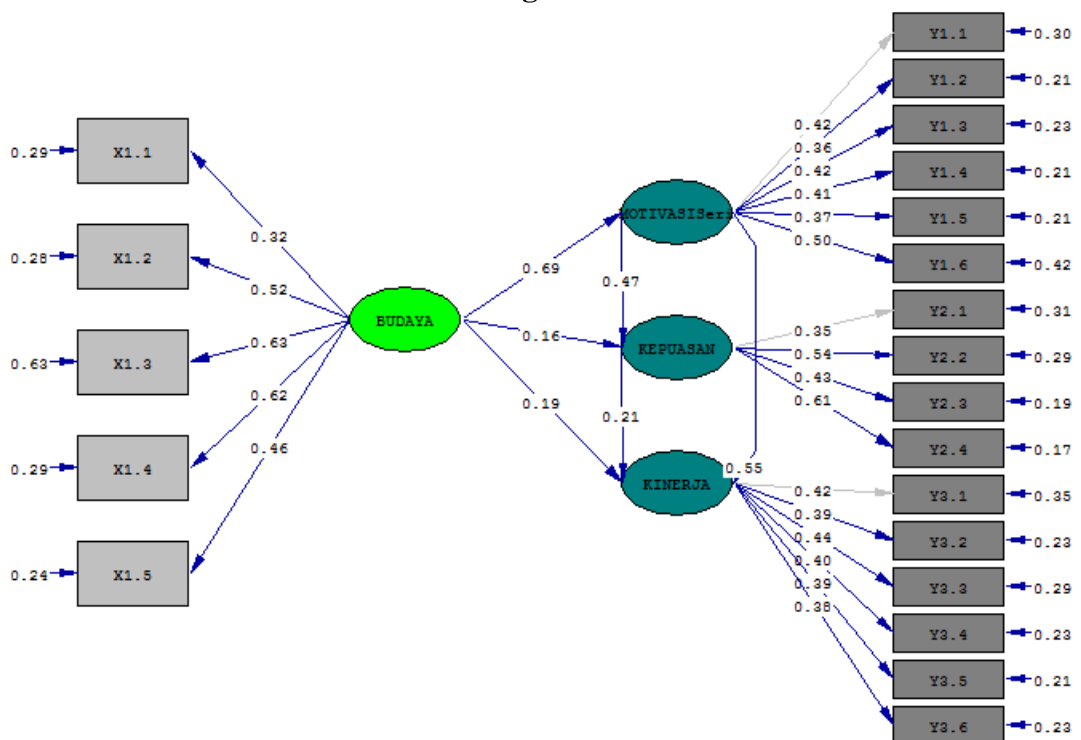
RFI

Nilai RFI berkisar antara 0 sampai dengan 1 dimana nilai yang mendekati 1 menunjukkan model fit. Model menghasilkan nilai RFI sebesar 0.729, yang artinya model cukup fit.

4. Penilaian Structural Equations Modeling

Evaluasi model struktural berfokus pada hubungan-hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen serta hubungan antara variabel endogen.

Gambar 4
Path Diagram



Chi-Square=370.42, df=183, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Sumber: Output LISREL, 2011

Structural Equations

$$\text{MOTIVASI} = 0.687 \cdot \text{BUDAYA}, \text{ Errorvar.} = 0.528, R^2 = 0.472$$

(0.108)	(0.142)
6.384	3.714

$$\text{KEPUASAN} = 0.471 \cdot \text{MOTIVASI} + 0.155 \cdot \text{BUDAYA}, \text{ Errorvar.} = 0.654, R^2 = 0.346$$

(0.152)	(0.131)	(0.195)
3.101	1.182	3.361

$$\text{KINERJA} = 0.552 \cdot \text{MOTIVASI} + 0.213 \cdot \text{KEPUASAN} + 0.194 \cdot \text{BUDAYA}, \text{ Errorvar.} = 0.290, R^2 = 0.710$$

(0.147)	(0.0965)	(0.111)	(0.0947)
3.755	2.207	1.752	3.062

Berdasarkan pada hasil persamaan tersebut, maka analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel budaya mempengaruhi variabel motivasi sebesar 0,687
2. Variabel motivasi mempengaruhi variabel kepuasan sebesar 0,471.
3. Variabel budaya mempengaruhi variabel kepuasan sebesar 0,155.
4. Variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,552.
5. Variabel kepuasan mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,213.
6. Variabel budaya mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,194.
7. Variabel motivasi dan budaya secara bersama-sama mempengaruhi variabel kepuasan sebesar 34,6%.
8. Variabel motivasi, kepuasan, dan budaya, secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja sebesar 71%

5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis di terima jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, dan bertanda positif. Sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 178, sehingga nilai t tabel yang di tetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 1,96. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali dan Fuad (2005: 40) yang menyatakan bahwa jika pada jumlah sampel besar (lebih besar 150) pada level 5%, maka nilai t tabel sebesar 1,960.

1. Pada persamaan yang pertama, variabel budaya memiliki nilai t hitung 6,384 > t tabel 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja, sehingga hipotesis yang pertama diterima.
2. Pada persamaan yang kedua, variabel budaya memiliki nilai t hitung 1,182 < t tabel 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang kedua di tolak.
3. Pada persamaan yang kedua, variabel motivasi memiliki nilai t hitung 3,101 > t tabel 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang ketiga diterima.
4. Pada persamaan yang ketiga, variabel budaya memiliki nilai t hitung 1,752 < t tabel 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi

berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang keempat ditolak.

5. Pada persamaan yang ketiga, variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung $3,755 > t$ tabel $1,96$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang kelima diterima.
6. Pada persamaan yang ketiga, variabel kepuasan memiliki nilai t hitung $2,207 > t$ tabel $1,96$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang keenam diterima.

6. Pembahasan

a. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini memiliki arti bahwa jika kondisi budaya organisasi yang terjadi di SPBU Salatiga baik, maka motivasi kerja karyawan di SPBU Salatiga akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Dari indikator tersebut, indikator mengenai profesionalisme (X1.1) dan integrasi (X1.5) dipersepsikan paling tinggi oleh responden.

Hal ini menunjukkan bahwa, seorang karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebuah pekerjaan biasanya terdapat target yang telah ditetapkan, baik target dari perusahaan maupun target dari karyawan itu sendiri. Dalam pencapaian target tersebut, karyawan harus bekerja dengan sungguh-sungguh agar target yang telah di tentukan dapat tercapai. Karyawan yang berhasil mencapai target tersebut tentu merasa puas dan dapat menjadi motivasi kerja untuk mencapai target yang lebih baik lagi. Motivasi kerja karyawan tergantung pada nilai yang ditetapkan pada tugas pekerjaannya. Semakin tinggi nilai yang di tetapkan dalam menyelesaikan tugas, maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja (www.umich.edu/lsastudy/motivation.html).

Selain itu, budaya karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya, juga akan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Yunus (2007: 45), yang mengemukakan bahwa rasa aman dalam pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja individu. Rasa aman (*security*), yaitu adanya kepastian karyawan untuk memperoleh pekerjaan tetap, memangku jabatan di perusahaan selama mungkin seperti yang mereka harapkan. Jadi, jika kebutuhan rasa aman karyawan dalam bekerja terpenuhi, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat.

Sedangkan indikator mengenai percaya pada rekan sekerja (X1.3), dan keteraturan (X1.4), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang tidak saling percaya pada rekan sekerja. Selain itu, terdapat juga beberapa

karyawan SPBU di Salatiga yang masih kurang teratur dalam bekerja. Oleh karena itu, para pimpinan SPBU di Salatiga sebaiknya memperhatikan faktor budaya keteraturan karyawan dalam bekerja. Sebuah organisasi yang karyawannya bekerja dengan teratur akan membentuk budaya organisasi yang baik pula. Jika budaya organisasi dalam sebuah perusahaan telah baik, maka motivasi kerja karyawan pun dalam bekerja akan meningkat. Selain itu, para pimpinan SPBU di Salatiga juga perlu memberi sosialisasi pada karyawan agar antar sesama karyawan dapat saling percaya dalam bekerja, karena dalam sebuah organisasi, semua bagian dan semua karyawan tentunya saling berhubungan dan saling membutuhkan, apabila dalam sebuah organisasi para karyawan tidak saling percaya atau saling curiga, maka tujuan perusahaan tentu akan sulit tercapai dan menjadi budaya organisasi yang buruk. Apabila budaya organisasi dalam sebuah perusahaan menjadi buruk, maka motivasi karyawan dalam bekerja akan menurun.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, mendukung hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) Fikri (2008) A. Tolkah Mansur (2009) Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004) Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010), yang juga menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

b. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Meskipun hasil penelitian ini tidak terbukti secara signifikan, namun penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, yang artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin puas karyawan dalam bekerja. Tidak signifikannya hasil penelitian ini dimungkinkan karena tingkat kepuasan individu seseorang berbeda-beda, sehingga budaya organisasi yang baik belum tentu dapat memuaskan karyawan dalam bekerja, tergantung dari tingkat kepuasan individu karyawan tersebut.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Dari indikator tersebut, indikator mengenai profesionalisme (X1.1) dan integrasi (X1.5) dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, seorang karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dimungkinkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tergantung dari tingkat kesungguhan karyawan tersebut dalam bekerja. Kecenderungan tersebut di karenakan hasil penelitian ini tidak terbukti secara signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, namun bersifat positif. Bagi banyak orang, motivasi diri sama dengan kerja keras atau bekerja dengan sungguh-sungguh, dan kerja keras akan membuahkan keberhasilan dan kepuasan pribadi (www.promagmulia.com/konsultasi). Jadi, kepuasan karyawan yang telah

berhasil tentunya sangat dipengaruhi oleh usaha dan niat yang sungguh-sungguh dari karyawan tersebut dalam bekerja.

Selain itu, budaya karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya juga akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, karena kenyamanan karyawan dalam bekerja akan menentukan kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa tidak aman dalam bekerja tentu akan merasa terancam dengan pekerjaannya. Perasaan tidak aman akan membawa dampak pada job attitudes karyawan, bahkan keinginan untuk turnover yang semakin besar. Persepsi ketidakamanan kerja (*job insecurity*) memunculkan dampak dalam aspek psikologis. Di antara aspek psikologis yang muncul antara lain berupa penurunan kepuasan kerja, penurunan kreativitas, perasaan murung dan bersalah, kekhawatiran bahkan kemarahan (Band dan Tustin, 1999).

Sedangkan indikator mengenai percaya pada rekan sekerja (X1.3), dan keteraturan (X1.4), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang tidak saling percaya pada rekan sekerja. Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang masih kurang teratur dalam bekerja.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, bertentangan dengan hasil penelitian Abdulloh (2006), H. Teman Koesmono (2005), Soedjono (2005), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004), dan Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008), yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

c. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini memiliki arti bahwa, jika karyawan di SPBU Salatiga termotivasi dalam bekerja, maka kepuasan kerja karyawan di SPBU Salatiga akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi. Dari indikator tersebut, indikator mengenai pengaruh (Y1.2) dan perluasan (Y1.5) dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan ide-ide yang baru, dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan ide-ide, maka karyawan akan merasa bahwa manajemen mempertimbangkan sarannya, apalagi jika ide/saran tersebut dijalankan, maka hasilnya akan bisa meningkatkan semangat kerja, dan memicu kepuasan kerja (Rinella Putri, 2009).

Selain itu, karyawan yang diberi kesempatan untuk menerima tanggungjawab dalam kelompok, juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan pekerja akan dapat diperoleh dengan memperbaiki faktor internal seperti peningkatan motivasi, yang dapat dilakukan dengan jalan pendekatan perluasan tugas atau pendekatan job enrichment. Job enrichment

adalah memperluas rancangan tugas untuk memberi arti lebih dan memberikan kepuasan kerja dengan cara melibatkan pekerja dengan pekerjaan perencanaan, penyelenggaraan organisasi dan pengawasan pekerjaan sehingga job enrichment bertujuan untuk menambah tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, menambah hak otonomi dan wewenang merancang pekerjaan dan memperluas wawasan kerja (Rohdiastuti, 2010).

Sedangkan indikator mengenai prestasi kerja (Y1.1), dan afiliasi (Y1.6), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang kurang berprestasi dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memotivasi karyawan dengan cara mengakui dan menghargai prestasi kerja karyawan. Setiap orang yang bekerja di mana pun ingin mendapatkan pengakuan atau penghargaan setimpal atas prestasi kerjanya. Karena pada dasarnya semua orang senang dihargai orang lain. Bahkan, sebagian besar kaum pekerja menganggap pengakuan personal lebih besar daya motivasinya dibanding penghargaan materi.

Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang sulit untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain. Oleh karena itu, para pimpinan SPBU di Salatiga sebaiknya memberi sosialisasi pada karyawan agar karyawan dapat menjalin hubungan baik dengan orang lain, karena dalam sebuah organisasi, semua bagian dan semua karyawan saling berhubungan dan saling membutuhkan. Apabila dalam sebuah organisasi terdapat karyawan tidak saling berhubungan dengan baik, maka karyawan tersebut tentu tidak akan puas dalam bekerja.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, mendukung hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Deyas Yani Rahmawan (2010), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Faheem Ghazanfar, Shuai Chuanmin, Muhammad Mahroof Khan, Mohsin Bashir (2011), dan Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008), yang juga menemukan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

d. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Meskipun hasil penelitian ini tidak terbukti secara signifikan, namun penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Tidak signifikannya hasil penelitian ini dimungkinkan karena kinerja karyawan dalam bekerja bisa saja terbentuk dari latar belakang pribadinya sendiri. Sehingga budaya organisasi yang baik, belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja, tergantung dari latar belakang kepribadian karyawan itu sendiri.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Dari indikator tersebut, indikator mengenai profesionalisme (X1.1) dan integrasi (X1.5) dipersepsikan paling tinggi

oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, seorang karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dimungkinkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, tergantung dari tingkat kesungguhan karyawan tersebut dalam bekerja. Kecenderungan tersebut di karenakan hasil penelitian ini tidak terbukti secara signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, namun bersifat positif. Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi dalam melaksanakan tugas, sehingga berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid,2003 : 40).

Selain itu, budaya karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya, juga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Keselamatan kerja akan rasa aman atau selamat dari kecelakaan di tempat kerja akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga dengan kondisi kerja dan keselamatan kerja yang baik akan mendorong karyawan senang dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Gilang Ishardian, 2010). Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan memperhatikan kondisi kerja yang kondusif, aman serta nyaman dan memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai sesuai dengan standar keamanan yang diharapkan.

Sedangkan indikator mengenai percaya pada rekan sekerja (X1.3), dan keteraturan (X1.4), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang tidak saling percaya pada rekan sekerja. Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang masih kurang teratur dalam bekerja.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, bertentangan dengan hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Soedjono (2005), Olu Ojo (2009), dan Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

e. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa, jika karyawan di SPBU Salatiga termotivasi dalam bekerja, maka kinerja karyawan di SPBU Salatiga akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi. Dari indikator tersebut, indikator mengenai pengaruh (Y1.2) dan perluasan (Y1.5) dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan ide-ide yang baru, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil temuan

ini mendukung penelitian Rachmadi (2011), yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan bahwa dengan diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan saran dan ide-ide yang baru maka karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan pada akhirnya kinerja mereka juga akan meningkat. Dengan adanya partisipasi karyawan yang tinggi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau mengambil suatu keputusan, maka akan didapatkan suatu kerjasama yang kuat atau baik antara karyawan dengan pimpinan.

Selain itu, karyawan yang diberi kesempatan untuk menerima tanggungjawab dalam kelompok, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil temuan ini sesuai dengan pendapat Juliani (2007), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik pada tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kebanyakan karyawan tentunya mempunyai keinginan untuk menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu. Jika karyawan diberi kesempatan untuk menerima tanggungjawab dalam kelompok, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Sedangkan indikator mengenai prestasi kerja (Y1.1), dan afiliasi (Y1.6), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang kurang berprestasi dalam bekerja. Tidak berprestasinya karyawan dalam bekerja dapat disebabkan karena perusahaan kurang menghargai dan mengakui atas prestasi kerja karyawan. Setiap orang yang bekerja di mana pun ingin mendapatkan pengakuan atau penghargaan setimpal atas prestasi kerjanya. Karena pada dasarnya semua orang senang dihargai orang lain. Bahkan, sebagian besar kaum pekerja menganggap pengakuan personal lebih besar daya motivasinya dibanding penghargaan materi.

Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang sulit untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain. Oleh karena itu, para pimpinan SPBU di Salatiga sebaiknya memberi sosialisasi pada karyawan agar karyawan dapat menjalin hubungan baik dengan orang lain, karena dalam sebuah organisasi, semua bagian dan semua karyawan saling berhubungan dan saling membutuhkan. Apabila dalam sebuah organisasi terdapat karyawan tidak saling berhubungan dengan baik, maka karyawan tersebut tentu tidak akan puas dalam bekerja.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mendukung hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Deyas Yani Rahmawan (2010), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2007), Abubakr M. Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009), yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

f. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa, jika karyawan di SPBU Salatiga puas dalam bekerja, maka kinerja karyawan di SPBU Salatiga akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Dari indikator tersebut, indikator mengenai kepuasan dengan gaji (Y2.1) dan kepuasan dengan penyelia (Y2.3) dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan yang puas dengan gaji yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil temuan ini mendukung hasil penelitian Hery Wahyu Ekowati (2011), yang menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan gaji yang diberikan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan agar produktivitas kerja dan hasil produksi perusahaan lebih maksimal, maka perusahaan berusaha memberikan insentif financial atau pemberian gaji yang layak. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar kinerjanya lebih meningkat. Keberadaan gaji merupakan bentuk penerimaan sebagai suatu imbalan dan penerima upah kepada penerima kerja untuk suatu tugas pekerjaan yang telah dilakukan. Karena masa depan perusahaan itu akan bergantung pada seluruh karyawan yang ikut mengoperasikan jalannya perusahaan tersebut. Teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryo (1998), yaitu gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji dengan kinerja.

Selain itu, karyawan yang puas dengan para pimpinan, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Adanya hubungan yang terjalin antara atasan dengan bawahan secara dekat akan membuat bawahan merasa diperhatikan dan memilih bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keterdekatan dengan atasan atau sebaliknya akan melakukan hal-hal yang saling mendukung dan saling percaya yang pada akhirnya akan membentuk *loyalty* dimana akan muncul perasaan saling merasa memiliki satu dengan yang lain. Sulitnya tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada bawahan dan tuntutan bahwa bawahan akan melakukan sesuai dengan yang diinginkan membuat *contribution* sebagai dimensi yang paling berdampak besar. Atasan harus memberikan dukungan penuh pada bawahannya agar memiliki rasa percaya diri pada kemampuannya sendiri untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, hal ini akan membuat bawahan memiliki komitmen terhadap organisasi. Kualitas relasi atasan-bawahan juga tercermin dari sikap saling menghormati dan saling menghargai satu dengan yang lain. Situasi ini akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja dan akan meningkatkan kinerja karyawan (Estuning Ristanar dan Kristiana Haryanti, 2011).

Sedangkan indikator mengenai kepuasan dengan rekan sekerja (Y2.2), dan kepuasan dengan pekerjaannya (Y2.4), dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang kurang puas dengan rekan sekerjanya. Setiap alur pekerjaan yang terjadi di dalam perusahaan tidaklah hanya dapat diandalkan pada satu orang saja. Semua karyawan saling terkait dalam berbagai bentuk kerjasama yang diperlukan

guna mencapai sasaran yang ingin dicapai bersama. Struktur organisasi perusahaan pada dasarnya dibangun sedemikian rupa agar pekerjaan atau kegiatan antara bagian yang satu dengan bagian lainnya saling terkait. Oleh karena itu, kepuasan antar rekan sekerja harus diperhatikan oleh para pimpinan.

Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan SPBU di Salatiga yang kurang puas dalam pekerjaannya. Pekerjaan yang dapat memuaskan karyawan adalah pekerjaan yang memberikan status pada karyawannya. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang menawarkan bermacam tugas dan tantangan yang dapat mengembangkan potensi dirinya. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mendukung hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Deyas Yani Rahmawan (2010), Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri (2009), dan H. Shokrkon dan A. Naami (2009), yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

1. Kesimpulan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dapat diterima.

Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kepuasan karyawan dalam bekerja belum tentu dapat meningkat, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tidak dapat diterima.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik motivasi karyawan dalam bekerja, maka semakin puas karyawan dalam bekerja, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan belum tentu dapat meningkat, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik motivasi karyawan dalam bekerja, maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga hipotesis kelima yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja, maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hofstade, et al. (1993), yaitu meliputi profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Hasil temuan ini mendukung penelitian H. Teman Koesmono (2005) Fikri (2008) A. Tolkah Mansur (2009) Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004) Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010), yang juga menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.
- b. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hofstade, et al. (1993), yaitu meliputi profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Abdulloh (2006), H. Teman Koesmono (2005), Soedjono (2005), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett (2004), dan Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008), yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Tidak signifikannya hasil penelitian ini dimungkinkan karena tingkat kepuasan individu karyawan di SPBU Salatiga cenderung berbeda-beda, sehingga budaya organisasi yang baik belum di SPBU Salatiga tentu dapat memuaskan karyawan di SPBU Salatiga dalam bekerja, tergantung dari tingkat kepuasan individu karyawan di SPBU Salatiga tersebut.
- c. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Parrek, Udai (1985), yaitu meliputi prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi. Hasil temuan ini mendukung penelitian H. Teman Koesmono (2005), Deyas Yani Rahmawan (2010), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Faheem Ghazanfar, Shuai Chuanmin, Muhammad Mahroof Khan, Mohsin Bashir (2011), dan Wanda Roos, Rene Van Eeden (2008), yang juga menemukan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- d. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hofstade, et al. (1993), yaitu meliputi profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Soedjono (2005), Olu Ojo (2009), dan Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt (2010) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Tidak signifikannya hasil penelitian ini dimungkinkan karena kinerja karyawan dalam bekerja bisa saja terbentuk dari latar belakang pribadinya sendiri. Sehingga budaya organisasi yang baik, belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja, tergantung dari latar belakang kepribadian karyawan itu sendiri.
- e. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Parrek, Udai (1985), yaitu meliputi prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi. Hasil temuan ini mendukung penelitian H. Teman Koesmono (2005), Deyas Yani Rahmawan (2010), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2007), Abubakr M. Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009), yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- f. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Celluci, et al. (1978), yaitu meliputi kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hasil temuan ini mendukung penelitian H. Teman Koesmono (2005), Abdulloh (2006), Deyas Yani Rahmawan (2010), Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri (2009), dan H. Shokrkon dan A. Naami (2009), yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

3. Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis deskriptif terhadap jawaban responden mengenai indikator-indikator variabel penelitian dan menguji hipotesis maka dapat dihasilkan beberapa implikasi manajerial berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan di SPBU Salatiga, yaitu:

- a. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di SPBU Salatiga, dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel budaya organisasi, yang dapat diupayakan adalah dengan cara mensosialisasikan kepada karyawan agar sesama karyawan dapat saling percaya, dan mensosialisasikan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan teratur.
- b. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di SPBU Salatiga, dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel motivasi kerja, yang dapat diupayakan adalah dengan cara membuat karyawan agar karyawan menikmati pekerjaan

yang menantang dan sukar, serta mensosialisasikan kepada karyawan agar bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain.

- c. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di SPBU Salatiga, dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel kepuasan kerja, yang dapat diupayakan adalah dengan cara memberi dukungan pada karyawan dalam bekerja, serta membuat karyawan agar karyawan menikmati pekerjaannya dengan teman-temannya.

4. Keterbatasan Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini hanya terfokus pada karyawan SPBU di kota Salatiga saja, sehingga memungkinkan perbedaan hasil dan kesimpulan apabila dilakukan untuk objek yang berbeda. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, hanya terfokus pada karyawan yang berpengalaman saja, dan telah memiliki masa kerja di atas satu tahun.

5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan objek yang berbeda. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menambah jumlah variabel penelitian yang mungkin dapat mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan, misalnya seperti kepemimpinan, dan rotasi kerja. Sehingga hasilnya diharapkan dapat dijadikan sebagai perbandingan.

Daftar Pustaka

- A. Tolkah Mansur, 2009, "*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP.
- Abdulloh, 2006, *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP.
- Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri, 2009, "*Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry*", *The Open Business Journal*, 2009, Volume 2.
- Arintha Parijuwana dan Christiono Utomo, 2007, *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pencapaian Sasaran Proyek*, Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi V, Program Studi MMT-ITS, Surabaya 3 Pebruari 2007.
- Ashar, S.M. 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, UI Press, Jakarta.
- As'ad, Moh., 1991, *Psikologi Industri*. Liberty, Yogyakarta.
- _____, 1995, *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- _____, 2003, *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.

- Beach, Lee Roy, 1993, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Bernardin, R. A, 1993, *Human resource management: An experimental approach*, Singapore: McGraw Hill.
- Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih, 2007, “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*”, *Jurnal Daya Saing*, Volume 8, No. 2, Tahun 2007.
- Brantas, 2009, *Dasar-dasar manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Dessler, Gary, 1997, *Human Resources Management*, : Prentice Hall, Inc.
- Deyas Yani Rahmawan, 2010, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang)*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNISSULA.
- Djarwanto, S. 2000, *Statistik Induktif*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Faheem Ghazanfar, Shuai Chuanmin, Muhammad Mahroof Khan, Mohsin Bashir, 2011, “*A Study of Relationship Between Satisfaction with Compensation and Work Motivation*”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 1; January 2011.
- Fikri, 2008, “*Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang*”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 6, Nomor I, April 2008.
- Mas’ud, Fuad. 2004, “*Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., 2008, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2, Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I., dan Fuad, “*Structural Equation Modeling Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- H. Shokrkon and A. Naami, 2009, “*The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers*”, *Journal of Education & Psychology* Vol. 3, No. 2, Summer, 2009, pp. 39-52.
- H. Teman Koesmono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Handoko, Hani, T, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert, 1986, *Culture's Consequences, International Differences in Work -Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135.
- Kartono, Kartini, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen*, Perusahaan dan industri, Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Luthans, Fred, 1997, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- _____, 1998. *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Moeljono Djokosantoso, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Muchinsky, Paul M., 1997. *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Nimran, Umar, 1998, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Olu Ojo, 2009, *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*, *Business Intelligence Journal* - August, 2009 Vol. 2 No. 2.
- Pastin, 1986, *The Hard Problem Of Management*, Jossey Bass Inc., California, USA.
- Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis tahun 2004 – 2009, http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=17¬ab=12, Diakses tanggal 20 Juni 2011.
- Prabu, Anwar, 2005, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim", *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No 6 Desember 2005.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1998, *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*, Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.

- _____, 2002, *Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Edisi Indonesia Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- _____, 2003, *Prinsip-Prinsi Perilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh Halida dan Dewi Sartika, Erlangga, Jakarta.
- _____, 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Prehallindo
- Simamora H., 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN Yogyakarta.
- Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt, 2010, “*Impact Of Work Culture On Motivation And Performance Level Of Employees In Private Sector Companies*”, ACTA OECONOMICA PRAGENSIA 18/6/2010.
- Srimulyo, Koko., 1999, *Analisis Faktor-faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya*, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya.
- Sudarwan Danim, 2004, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta.
- Sunarto, 2004, *Perilaku Organisasi*, AMUS, Yogyakarta.
- Supomo, B., Nur I. 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Susanto, AB., 1997, *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Thoyib, Muh., 1998, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Timah Pangkal Pinang Bangka Sumatera Selatan*, Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya.
- Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett, 2004, *The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 3, Fall 2004, Copyright © 2004 Wiley Periodicals, Inc.
- Wanda Roos, Rene Van Eeden, 2008, “*The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture*”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34 No. 1 pp. 54 – 63.
- Winardi, 2004, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.