

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA
KINERJA KARYAWAN
(Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta)**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

**NUR OCTAVIANA
141070167/ EM**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA**

2011

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI
DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN
(Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta)**

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Motivasi sebagai variabel independent, Kinerja karyawan sebagai variabel dependent, Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Unit analisisnya adalah karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 117 karyawan dengan sampel sebanyak 100 responden. Teknis analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil dalam penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi sebesar 0,499, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,365, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,325, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,305, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,352, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,519. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai referensi untuk memungkinkan bagi peneliti selanjutnya.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha saat ini baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara pada umumnya, yang memproduksi barang dan jasa, merasakan betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumberdaya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai kinerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu perusahaan. Sehingga dalam hal ini seorang

manajer memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara komprehensif. Agar tercipta kinerja yang diharapkan perusahaan maka pihak manajemen harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan peka terhadap kondisi karyawan. Perusahaan juga harus bisa mengatasi masalah-masalah yang sering muncul yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja individu. Diantaranya adalah motivasi karyawan tersebut dan budaya organisasinya (Robbins, 2002).

Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10).

Menurut Gibson (Sutanto:2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (Heidjrachman R dan Suad Husnan, 1993). Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., 2002, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

Menurut As'ad (2004) Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi

kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Terlepas dari indikator-indikator apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan sering juga diartikan sebagai kinerja karyawan, sehingga kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah (Siagian, 1997).

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului oleh motif yang ada pada dirinya. Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja dan pada giliran berikutnya akan berdampak pada ketenangan kerjanya. Motivasi dapat berupa keuangan dan non keuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja (Grund and Sliwka, 2001). Hal ini wajar karena seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup tidak akan terlepas dengan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian ini melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Herpen et al. (2002); yang memberikan kesempatan pada pihak lain untuk meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Demikian dengan halnya PT Mirota Kampus, sebelum adanya PT Mirota Kampus, terlebih dahulu berdiri PT Mirota yang usaha pertamanya adalah pembuatan minuman, roti dan tart. PT Mirota sendiri merupakan perusahaan

perseorangan yang didirikan pada tahun 1950 oleh Bapak dan Ibu Hendro Sutikno. Nama MIROTA mempunyai arti tersendiri yakni kepanjangan dari kata MIInuman, ROti dan TArt. Di samping usaha tersebut pada tahun 1952 Bapak dan Ibu Hendro Sutikno mengembangkan usahanya dengan membuka toko P & D (*Provision & Dranken*) yang terletak di Jl. A. Yani 75 Yogyakarta dan seterusnya perkembangan usaha PT Mirota, diteruskan oleh putera-puteri Bapak Hendro Sutikno meliputi berbagai jenis usaha dengan nama *brand* "MIROTA". Salah satu usaha yang organisasinya bergerak di bidang *retail* atau eceran yang didirikan oleh Bapak Siswanto Hendro Sutikno dan Bapak Nico Sukandar adalah Mirota Kampus. Mirota Kampus sebenarnya merupakan bagian dari PT Mirota Nayan yang menjadi perseroan terbatas pada tanggal 13 Mei 1983, yang berlokasi di Jl. Solo Km.7 Babarsari, Yogyakarta. Kemudian pada tanggal 13 Mei 1985 PT Mirota Nayan membuka cabangnya di Jl. C. Simanjuntak 70 Yogyakarta, nama Mirota Kampus diambil berdasarkan lokasi, karena sangat dekat dengan kampus (UGM, UII, UNY, dan beberapa sekolah). Saat ini nama Mirota Kampus sudah sangat dikenal di Yogyakarta dan berdirinya cabang di Jl. C. Simanjuntak 70 Yogyakarta merupakan titik tolak berkembangnya PT Mirota Nayan sehingga diputuskan bahwa tanggal 13 Mei sebagai Hari Jadi Mirota Kampus (PT Mirota Nayan) dan Selanjutnya toko yang ada di Nayan, Jl. Solo Km.7 Yogyakarta, yang merupakan induk Mirota Kampus sekarang ini lebih dikenal dengan *mirota Kampus Babarsari*.

Visi Mirota Kampus

Menjadikan Mirota Kampus sebagai rumah belanja yang bernuansa kekeluargaan, dengan memberikan layanan yang ramah, cepat dan tepat, produk yang berkualitas, harga yang murah, dan fasilitas yang nyaman serta aman sehingga Mirota Kampus mempunyai nilai lebih dan dapat dipercaya oleh masyarakat Yogyakarta.

Misi Mirota Kampus

Meningkatkan Kualitas Layanan secara Internal dan Eksternal untuk mencapai kepuasan konsumen.

Mirota Kampus dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari berbagai masalah. Diprediksikan karyawan memilih hal ini, kemungkinan yang terjadi dikarenakan penurunan kinerja disebabkan motivasi karyawan juga mengalami penurunan. Penurunan ini mempunyai dampak negatif bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan seringnya karyawan datang terlambat, di samping itu, karyawan juga sering mempunyai ide – ide baru yang inovatif tetapi tanggapan dari manajer tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan, karena pihak manajemen dirasa kurang memperhatikan aspirasi karyawan.

Untuk mengurangi penurunan kinerja, maka pemimpin selalu memberikan perhatian kepada karyawan, adanya motivasi keputusan memberikan dorongan terhadap bawahan berupa moral dan material. Berupa moral antara lain memberikan perhatian serta melakukan pengawasan terhadap karyawan, sedangkan material berupa pemberian kompensasi, menyediakan fasilitas ibadah, ruang kerja yang

nyaman dan sebagainya. Perhatian yang dilakukan perusahaan belum dapat berjalan maksimal karena tidak adanya kontrol yang kontinyu dari pemimpin atau atasan.

Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat begitu pentingnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Mirota Kampus di Yogyakarta tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?
2. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?
3. Apakah variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?
4. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?
5. Apakah variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?
6. Apakah variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta?

7. Apakah variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta ?
8. Apakah variabel Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta ?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta .
2. Mengetahuai dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta .
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta .
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta .
6. Mengetahuai dan menganalisis pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Motivasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota kampus di Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna bagi untuk pengambilan keputusan yang melibatkan usaha peningkatan kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dengan penerapan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah yang sebenarnya, memperoleh pengalaman awal berpikir teoritis, dan menambah wawasan dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Untuk menambah kajian pustaka atau referensi khususnya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga pengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10).

Ada perbedaan antara nilai dan sikap, nilai (*value*) ialah preferensi terhadap benda-benda, gagasan-gagasan, orang-orang, lembaga dan pranata, serta perilaku yang mempunyai dasar kultural.

Sedangkan sikap (*attitude*) adalah organisasi (penataan) kepercayaan/pandangan mengenai hal-ikhwal "di luar diri", yakni kecenderungan untuk berperilaku tertentu terhadap obyek atau referen sikap, maka nilai mengungkapkan preferensi dalam hal cara pelaksanaan dan tujuan akhir eksistensi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya korporat, atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut pendapat Moeljono (2003) budaya korporat mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi-organisasi lain.

Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila Kreitner dan Kinicki (2000) mendefinisikan budaya korporat sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Sementara itu, Moeljono (2003 : 19) memperjelas dengan mengartikan budaya korporat sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya korporat merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku.

Berdasarkan pada penjelasan tentang teori sikap dan budaya organisasi, maka dapat ditarik sebuah pengertian dasar tentang sikap pada budaya organisasi. Artinya konsep budaya organisasi menjadi obyek dari sikap. Definisi dari sikap pada budaya organisasi adalah sebagai derajat

afeksi positif atau afeksi negatif terhadap budaya organisasi (berupa sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku).

a. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Asumsi dasar pengkondisian operan menurut B.F Skinner adalah bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya. Istilah yang lebih sering digunakan untuk menguraikan prinsip pengkondisian operan adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku ialah perubahan individu melalui penguatan

Terdapat sejumlah prinsip penting dari pengkondisian operan yang dapat membantu manajer mencoba mempengaruhi perilaku (Gibson, 1999), yaitu :

1). Penguatan (*Reinforcement*)

Penguatan adalah suatu prinsip belajar yang sangat penting. Penguatan adalah sesuatu yang meningkatkan kekuatan tanggapan dan cenderung menyebabkan pengulangan perilaku yang didahului oleh penguatan. Jadi, dapat dikatakan tanpa ada penguatan tidak ada modifikasi perilaku yang dapat diukur. Dalam beberapa hal penguat berfungsi seperti yang diramalkan, sedang dalam hal-hal lain penguat tersebut tidak memodifikasi ke arah yang diharapkan karena kemungkinan terjadinya persaingan penguatan.

2). Penguatan Negatif (*Negative Reinforcement*)

Suatu peristiwa bersifat sebagai penguat negatif (*negative reinforcement*), jika peniadaannya setelah suatu tanggapan meningkatkan penampilan tanggapan tersebut.

3). Hukuman (*Punishment*)

Hukuman adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. Hal ini tentunya merupakan metode modifikasi perilaku yang bertentangan. Sebagian orang berpendapat bahwa hukuman adalah lawan penghargaan, dan sama efektifnya untuk mengubah perilaku. Hukuman mungkin merupakan cara pendekatan yang tidak baik dalam pembelajaran karena :

- a) hasil hukuman tidak dapat diramalkan sebagaimana halnya imbalan
- b) dampak hukuman kurang permanen dibandingkan dengan dampak imbalan
- c) hukuman sering diikuti oleh sikap negatif terhadap orang yang melaksanakan hukuman, demikian juga terhadap aktivitas yang menimbulkan hukuman.

4). Peredaan (*Extinction*)

Peredaan mengurangi perilaku yang tidak diharapkan. Jika penguatan positif untuk tanggapan yang dipelajari dipertahankan, individu akan terus mempraktekkan perilaku tersebut selama beberapa waktu. Jika penguatan tersebut tidak terus dilakukan, perilaku akan

mengendor dan bahkan akan lenyap. Menurunnya tingkat tanggapan karena tidak ada penguatan didefinisikan sebagai peredaan (*extinction*).

b. Teori Belajar Sosial (*Social Learning Theory*)

Albert Bandura, seorang ilmuwan perilaku dari Universitas Stanford, telah banyak melakukan penelitian mengenai proses belajar sosial ini, yaitu bahwa sesuatu yang dapat dipelajari secara langsung, dapat juga dipelajari (diwakili) dengan mengamati orang lain. Dengan saling mengamati, orang dapat dengan cepat memperoleh respon yang banyak termasuk di dalamnya banyaknya perbendaharaan kata, gaya bicara, gaya fisik lain, etiket sopan santun, peran wanita dan pria, buruh, pasangan hidup dan orang tua.

Proses yang terjadi dalam belajar sosial atau belajar melalui pengamatan adalah sebagai berikut :

1). *Acquisition* (perolehan)

Yang sedang belajar, kita sebut sebagai pelajar, mengamati seorang contoh berperilaku secara tertentu, dan dapat melihat perbedaan yang jelas dalam tindak tanduknya.

2). *Retention* (penyimpanan)

Respon dari orang yang dijadikan model itu akan disimpan dalam ingatan si pelajar.

3). *Performance* (hasil kerja)

Kalau perilaku yang dipertunjukkan model itu, kemudian dianggap cukup tepat/baik oleh pelajar, maka besar kemungkinan bahwa perilaku yang tadinya diobservasi kemudian akan dia lakukan sendiri

4). *Consequences* (akibat)

Perilaku pelajar ini nanti akan dipengaruhi pula oleh akibat yang timbul dari tindakannya. Perilakunya kemudian akan bertambah atau berkurang sesuai dengan akibat yang timbul dari tindakannya.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya kepribadian seseorang akan dibentuk oleh lingkungan dan agar Kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya 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. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berasal seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Budaya juga merupakan faktor yang membentuk sikap dan tingkah laku seseorang.

1.1.Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa pendapat dari para ahli tentang pengertian dari budaya organisasi :

- a. Budaya Organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal (Shein, 1990, dalam Eugene Mckene dan Nic Beech, 1995).
- b. Budaya Organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial. Kreitner dan Kinicki (1995:532).
- c. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai – nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi (Andrew Brown, 1998,dalam Wirawan, 2007)

1.2.Dimensi Budaya Organisasi

Menurut McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann (2005) Dimensi Budaya Organisasi adalah :

a. Dimensi Budaya Pengendalian

Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.

b. Dimensi Budaya Kinerja

Budaya ini menilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

c. Dimensi Budaya Hubungan

Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.

d. Dimensi Budaya Responsive

Budaya ini menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

1.3.Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Richard L. Daft (2007 : 107) budaya dapat dianalisis pada tiga tingkat, yaitu :

a. Artifak (pakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara organisasi, tata letak kantor).

Yaitu : semua hal yang dapat dilihat, didengar dan diamati seseorang dan penglihatan para anggota organisasi.

b. Nilai-nilai

Dilihat dari cara orang menjelaskan dan membenarkan apa yang mereka perbuat dapat diinterpretasikannya dany dan kisah-kisah, bahasa dan symbol organisasi yang dapat digunakan para anggota untuk menggambarkan mereka.

c. Asumsi-asumsi dasar dan keyakinan

Merupakan inti dari budaya dan secara dibawah sadar membimbing perilaku dan keputusan.

1.4.Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2002 : 283) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- b. Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- c. Menjaga stabilitas perusahaan.
- d. Membuat identitas bagi anggota organisasi.

1.5.Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2002 :291) budaya organisasi terbentuk karena adanya:

a. *Stories.*

Cerita turun temurun tentang perusahaan bagaimana peraturan perusahaan bagaimana reaksi terhadap kesalahan yang pernah dilakukan perusahaan tersebut.

b. *Ritual.*

Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

c. *Material Simbol.*

Barang-barang yang digunakan untuk melakukan kegiatan perusahaan.

d. *Language.*

Setiap kelompok biasanya memiliki bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh setiap kelompok tersebut.

2. Motivasi

Seorang manajer harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan penemuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku dan hasil. Salah satunya adalah Susilo Martoyo (2000) yang mengartikan motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Susilo Martoyo, 2000).

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002).

Motivasi dalam diri karyawan sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Robbins, 2002).

a. Teori kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

1) Kebutuhan akan prestasi (*Achievement Goals*)

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

2) Kebutuhan kekuasaan (*Power Goals*)

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih

menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan *prestise* atau gengsi.

3) Kebutuhan afiliasi (*Affiliation Goals*)

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Robbins (2003). Menurut Susilo Martoyo (2000) Dengan “kepuasan Kerja “ (*job statisfaction*) merupakan “keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”. Menurut As’ad (2004) Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya

Menurut Gilmer (1966) dalam As’ad (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Keamanan kerja

Hal ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan ini sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Hal ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus sebagai atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Bagian intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit tetapi dipandang sebagai bagian yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dalam penelitian ini variable kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrument “*Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) dengan 20 item pernyataan.

4. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M., 2004:67). Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008 : 20), kinerja adalah hasil kerja yang

dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal itu karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar P.M., 2004).

Menurut Henry Simamora (1999), meskipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja karyawan, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kerja. Menurut T. Hani Handoko (1998), faktor-faktor penilaian kinerja adalah keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama dan kualitas hasil kerja.

Menurut Anwar P.M (2004), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dimensi kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (2008 : 236) meliputi:

a. Jumlah pekerjaan

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

b. Kualitas pekerjaan.

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

c. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f. Sikap kerja

Judgement atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g. Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h. Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

j. Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

k. Administrasi

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

l. Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

B. Pengaruh Antar Variabel

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

Motivasi kerja karyawan dapat diartikan bahwa bagi karyawan faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2002).

2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Robbins, 2002).

Johns(1996;289) yang menyatakan: "*Culture can have a strong impact on both performance and member satisfaction*". makin dalam nilai-nilai budaya yang ada tersebut diserap, dimengerti dan diterapkan dalam perilaku pada organisasi makin kuat budaya organisasi tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan, maka seluruh sumber daya yang dimiliki haruslah dapat dimanfaatkan secara optimal dan

sebaik mungkin. Salah satunya adalah sumber daya manusia karena faktor ini merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar prestasi kerja dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan agar motivasi kerja mereka menjadi tinggi (Siagian, 1997).

4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Gibson (Sutanto:2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Robbins (2002), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada

setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (dalam Andreas Lako, 2004:32) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edvard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan sering juga diartikan sebagai kinerja karyawan. Artinya kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal

itu tidak mudah. Apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat pula (Siagian, 1997).

7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Seperti telah diungkapkan dalam konsep budaya organisasi diatas, budaya organisasi menjadi identitas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Adanya pemahaman bersama memudahkan munculnya komitmen antar anggota. Dengan ditunjang konsistensi untuk melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang ada, maka dikatakan makin kuat pula budaya organisasinya. Semakin kuat budaya organisasi akan memberikan pengaruh besar pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Robbins(1998:613) menyatakan *"Employees form an overall subjective perception of the organization Based on such factors as degree of risk tolerance,team emphasis,and support of people. This overall perceptions becomes, in efect, the organization's culture or personality. These favorable or unfavorable perceptions then affect employee performance and satisfaction,with the impact being greater for stronger cultures.*

Robbins, (2002) menyatakan bahwa karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi terhadap risiko, penekanan pada tim, dan dukungan rekan lain. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak

mendukung ini lalu mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu, makin kuat budaya organisasi yang terjadi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

8. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Armstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja

merupakan variabel penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

C. Penelitian terdahulu

Penelitian yang mempunyai topik sama pernah dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), dengan hasil penelitian sebagai berikut : terdapat efek langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap Motivasi sebesar 0.680, variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 1.462, Variabel Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 1.183, variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0.506, sedangkan variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja sebesar 0.003. Berkaitan dengan hasil pengaruh langsung tersebut ternyata variabel Motivasi memiliki efek langsung yang paling besar, hal ini wajar sekali karena pada dasarnya individu merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan kerja. Pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut : terdapat pengaruh tidak langsung dari variable Budaya organisasi terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 0.994, begitupula terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap variabel Kinerja sebesar 0.267, sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja sebesar 0.005. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa ada pengaruh tidak langsung dari Budaya organisasi terhadap kinerja melalui variable antara yaitu Motivasi dan

kepuasan kerja. Selain itu ada pengaruh tidak langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara yaitu Kepuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu mempunyai kesimpulan:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja secara positif.
3. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja secara positif.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif.
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara positif.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah:

Variabel yang digunakan, dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah budaya organisasi dan motivasi, variabel tidak bebasnya adalah kinerja karyawan, dan variabel interveningnya adalah kepuasan kerja. Sama dengan penelitian sebelumnya.

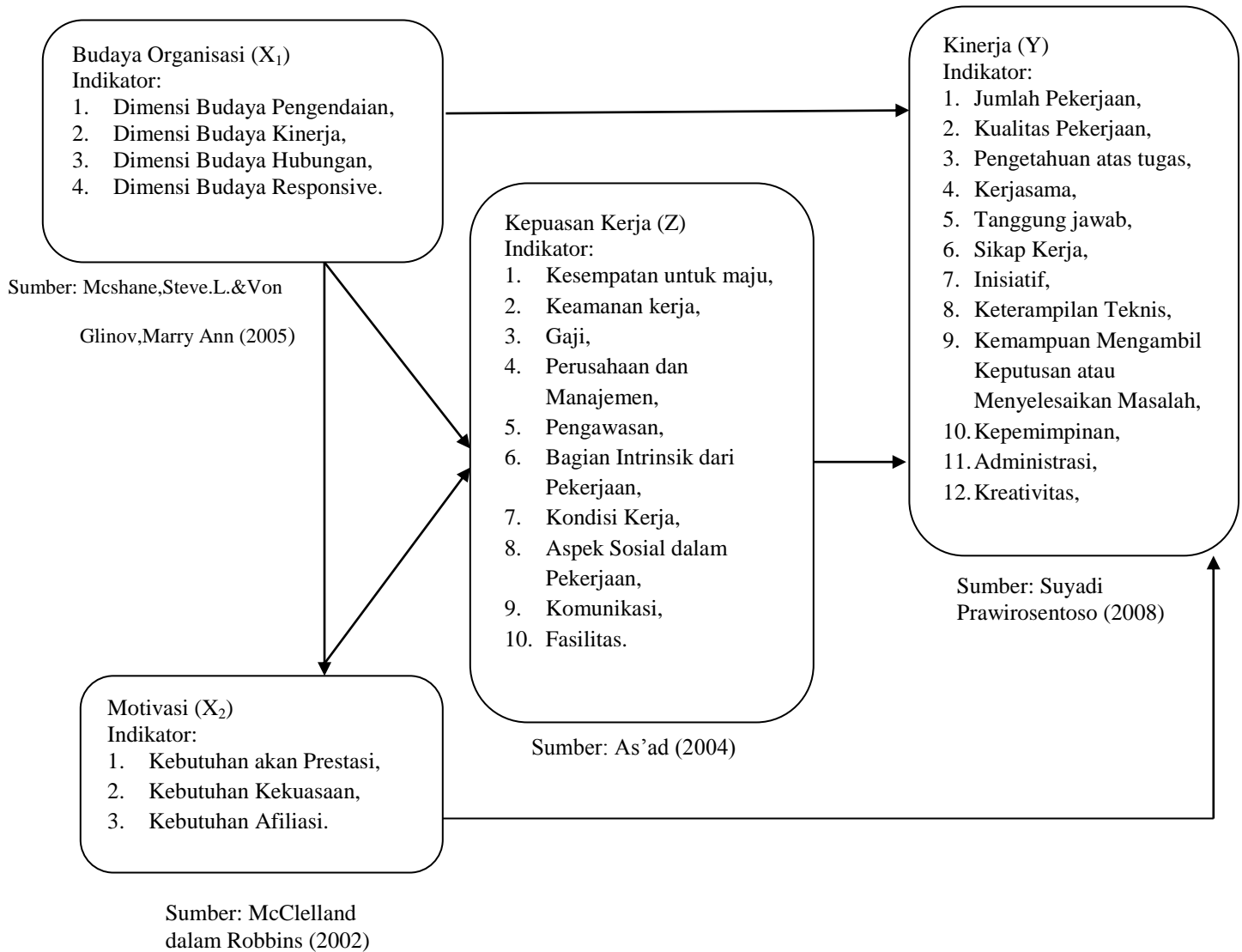
Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Lokasi obyek penelitian, penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu dilakukan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur.
2. Jumlah populasi, pada penelitian terdahulu populasi dan responden yang dipilih adalah karyawan tetap pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur dengan jumlah 382 orang karyawan,

sedangkan penelitian ini jumlah populasinya adalah 117 karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

3. Teknik penelitian, penelitian ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan *SEM Analysis*.

Rerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Keterangan Gambar

Budaya organisasi dan motivasi terhadap suatu perusahaan berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dipengaruhi pula terhadap budaya organisasi serta motivasi. Dalam hal ini kepuasan kerja dalam karyawan diantaranya kesempatan untuk maju, gaji, keamanan kerja dan sebagainya, berpengaruh terhadap kinerja, Jadi kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono,1999:51). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
5. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

6. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
7. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.
8. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Menurut Kerlinger (1973) seperti dikutip oleh Sugiyono (2004:7) Survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

B. Populasi dan Sampel

a. Populasi

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2007:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh

karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Mirota Kampus berjumlah 117 karyawan.

Tabel 3.1
jumlah populasi pada Mirota Kampus

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	15
2	SMP	13
3	SMA	79
6	D3	5
7	S1	5
	Total	117

Sumber: data primer di olah 2011

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007: 116). Sampel penelitian ini adalah sebagian dari jumlah karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Berdasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel dari populasi dengan taraf kesalahan 5 %, Sugiyono (2007:124).Maka dengan jumlah populasi 117 dan tingkat kesalahan 5 %, maka jumlah sampel yang diambil peneliti dalam penelitian ini adalah 100. Dari perhitungan dengan populasi 117 dengan tingkat kesalahan 5%, maka sampel yang didapat adalah 89 responden (Sugiyono, 2007), tetapi syarat minimal menggunakan SEM adalah 100 responden, maka sampel dalam penelitian ini, peneliti bulatkan menjadi 100 sesuai dengan syarat minimal SEM.

3. Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sugiyono (2007:118) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Besar sampel dapat dicari dengan rumus :

$$n_1 = \frac{N_1}{\sum N_1} \times n_0$$

dimana :

n_1 = Banyaknya sampel karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$\sum N_1$ = Banyaknya seluruh karyawan.

N_1 = Banyaknya karyawan pada tiap bagian / jabatan.

n_0 = Banyaknya seluruh sampel yang akan diambil menjadi responden.

Untuk lebih memperjelas penarikan sampel dari seluruh karyawan PT.

Mirota Kampus di Yogyakarta maka dapat dihitung sebagai berikut

$$\text{SD} = \frac{15}{117} \times 100 = 12,82 \approx 13$$

$$\text{SMP} = \frac{13}{117} \times 100 = 11,11 \approx 11$$

$$\text{SMA} = \frac{79}{117} \times 100 = 67,52 \approx 68$$

$$D3 = \frac{5}{117} \times 100 = 4,273 \approx 4$$

$$S1 = \frac{5}{117} \times 100 = 4,273 \approx 4$$

Tabel 3.2

Jumlah sampel pada PT. Mirota Kampus

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	13
2	SMP	11
3	SMA	68
6	D3	4
7	S1	4
	Total	100

Sumber: data primer di olah 2011

C. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Identifikasi Variabel :

- a. Variabel tergantung atau dependent (Y)

yaitu kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

- b. Variabel bebas atau independent (X)

yaitu sumber-sumber yang mempengaruhi kinerja karyawan PT.

Mirota Kampus di Yogyakarta antara lain :

- a) Budaya organisasi (X₁)

- b) Motivasi (X₂)

c. Variabel perantara atau intervening (Z)

yaitu kepuasan kerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

2. Definisi Operasional Variabel

1) Budaya organisasi (X_1)

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama.

Budaya organisasi (X_1) yang dimaksud adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Variabel budaya organisasi dapat dilihat dari kuesioner Mc Shane.L.,&Von Glinov, Marry Ann.2005. Organizational Behavior. 3e. Mc Graw Hill Irwin.indikatornya adalah :

a) Dimensi Budaya Pengendalian. ($X_{1.1}$)

Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.

1) Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja.

2) Eksekutif senior menerima manfaat khusus yang tidak tersedia bagi karyawan lain.

3) Eksekutif senior dihormati oleh para karayawan.

- 4) Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan.
- 5) Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak.
- 6) Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya dibawah kendali.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.1} = \frac{X_{1.1.1} + X_{1.1.2} + X_{1.1.3} + \dots + X_{1.1.6}}{6}$$

$X_{1.1}$ = Skor rata-rata indikator Budaya Pengendalian

$X_{1.1.1} \dots \dots \dots X_{1.1.6}$ = Skor Item

b) Dimensi Budaya Kinerja. ($X_{1.2}$)

Budaya ini menilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

- 1) Perusahaan selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya.
- 2) Karyawan secara terus-menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif.
- 3) Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya.
- 4) Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak.
- 5) Karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka seperti kerja jam.

6) Karyawan untuk mengeluarkan 110 persen untuk mencapai kinerja puncaknya.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1,2} = \frac{X_{1,2,1} + X_{1,2,2} + \dots + X_{1,2,6}}{6}$$

$X_{1,2}$ = Skor rata-rata indikator Budaya Kinerja

$X_{1,2,1} \dots X_{1,2,6}$ = Skor Item

c) Dimensi Budaya Hubungan. ($X_{1,3}$)

Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.

- 1) Karyawan selalu bekerja bersama dengan baik dalam tim.
- 2) Karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan.
- 3) Perusahaan bekerja dengan keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia.
- 4) Perusahaan menyediakan bimbingan konseling untuk para karyawan.
- 5) Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.

6) Selalu mendengarkan konsumen dan merespons secara cepat pada kebutuhan konsumen.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1,3} = \frac{X_{1.3.1} + X_{1.3.2} + \dots + X_{1.3.6}}{6}$$

$X_{1,3}$ = Skor rata-rata indikator Budaya Hubungan

$X_{1.3.1} \dots X_{1.3.6}$ = Skor Item

d) Dimensi Budaya Responsive. ($X_{1,4}$)

Budaya ini menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

- 1) Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru.
- 2) Perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industri.
- 3) Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar.
- 4) Perusahaan dimana perusahaan selalu memanfaatkan peluang – peluang yang ada di pasar.
- 5) Perusahaan selalu bisa secara cepat merespons pada hambatan kompetitif.

6) Perusahaan memandang penting setiap karyawan lainnya.

Dalam menentukan nilai indikator tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban di atas kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_{1.4} = \frac{X_{1.4.1} + X_{1.4.2} + \dots + X_{1.4.6}}{6}$$

$X_{1.4}$ = Skor rata-rata indikator Budaya Responsive

$X_{1.4.1} \dots X_{1.4.6}$ = Skor Item

Sehingga untuk menentukan nilai variabel tersebut maka dilakukan dengan menjumlahkan skor dari jawaban rata-rata indikator kemudian dibagi dengan jumlah pernyataan indikator tersebut :

$$X_1 = \frac{X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3} + X_{1.4}}{4}$$

dimana :

X_1 = Skor rata-rata variabel Budaya organisasi

$X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4}$ = Skor indikator

2) Motivasi (X_2), terdiri :

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002). Variable motivasi kerja diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Teori kebutuhan McClelland dengan instrumen baku dari Lussier, R.N.

1996. *Human relation in organization. A skill-building approach* (3 ed)
 New York: McGraw-Hill dan Steers, R. M., & Braunstein, D.N. 1976. A
 behaviorally-based measure of manifest needs in work setting. *Journal of
 vocational behavior*,9;251-266.

a) *Achievement Goals* ($X_{2.1}$):

- 1) Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja ($X_{2.1.1}$).
- 2) Saya menikmati tantangan yang sulit ($X_{2.1.2}$).
- 3) Saya ingin tahu bagaimana saya dapat meningkatkan diri saya
 menyelesaikan setiap tugas ($X_{2.1.3}$).
- 4) Saya menikmati pencapaian tujuan hidup yang realistis ($X_{2.1.4}$)
- 5) Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit
 ($X_{2.1.5}$)

Untuk mengukur indikator *Achievement Goals* ($X_{2.1}$) sebagai berikut:

$$X_{2.1} = \frac{X_{2.1.1} + X_{2.1.2} + \dots + X_{2.1.5}}{5}$$

$X_{2.1}$ = Skor rata-rata indikator *Achievement Goals*

$X_{2.1.1} \dots \dots \dots X_{2.1.5}$ = Skor Item

b) *Power Goals* ($X_{2.2}$):

- 1) Saya menikmati setiap persaingan dan kemenangan ($X_{2.2.1}$).
- 2) Saya menikmati setiap tugas saya ($X_{2.2.2}$).
- 3) Saya mempengaruhi orang lain untuk mencapai keinginan saya
 ($X_{2.2.3}$).

- 4) Selama bekerja, saya berupaya untuk dapat mengendalikan hampir semua hal yang ada di sekitar ($X_{2.2.4}$)

Untuk mengukur indikator *Power Goals* ($X_{2.2}$) sebagai berikut:

$$X_{2.2} = \frac{X_{2.2.1} + X_{2.2.2} + \dots + X_{2.2.4}}{4}$$

$X_{2.2}$ = Skor rata-rata indikator *Power Goals*

$X_{2.2.1}, \dots, X_{2.2.4}$ = Skor Item

c) *Affiliation Goals* ($X_{2.3}$):

- 1) Saya ingin bekerja dengan banyak orang ($X_{2.3.1}$)
- 2) Saya cenderung membangun kerja sama dengan sesama teman kerja ($X_{2.3.2}$)
- 3) Saya menikmati kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri ($X_{2.3.3}$)

Untuk mengukur indikator *Affiliation Goals* ($X_{2.3}$) sebagai berikut:

$$X_{2.3} = \frac{X_{2.3.1} + X_{2.3.2} + X_{2.3.3}}{3}$$

$X_{2.3}$ = Skor rata-rata indikator *Affiliation Goals*

$X_{2.3.1}, X_{2.3.2}, X_{2.3.3}$ = Skor Item

Dengan demikian maka nilai rata-rata variabel Motivasi sebagai berikut:

$$X_2 = \frac{X_{2.1.} + X_{2.2.} + X_{2.3.}}{3}$$

Dimana :

X_2 = Skor rata-rata variabel motivasi

$X_{2.1.}, X_{2.2.}, X_{2.3.}$ = Skor indikator

3) Kinerja (Y), terdiri

Variabel terikat atau dependen variabel yaitu kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 2008:2).

Indikator Kinerja (Suyadi, 2008:236) meliputi :

a) Jumlah pekerjaan ($Y_{1.1}$)

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

Penyelesaian sejumlah pekerjaan ($Y_{1.1.1}$)

b) Kualitas pekerjaan ($Y_{1.2}$)

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

Penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan tepat ($Y_{1.2.1}$)

c) Pengetahuan akan tugas ($Y_{1.3}$)

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengetahuan yang cukup ($Y_{1.3.1}$)

d) Kerja sama ($Y_{1.4}$)

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemampuan bekerja sama ($Y_{1.4.1}$)

e) Tanggung jawab ($Y_{1.5}$)

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasilpekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

Tanggung jawab akan tugas ($Y_{1.5.1}$)

f) Sikap kerja ($Y_{1.6}$)

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

Konsentrasi pada tugas ($Y_{1.6.1}$)

g) Inisiatif ($Y_{1.7}$)

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

Inisiatif menjalankan tugas ($Y_{1.7.1}$)

h) Keterampilan teknis ($Y_{1.8}$)

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Keterampilan teknis pekerjaan ($Y_{1.8.1}$)

i) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah ($Y_{1.9}$)

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

Kemampuan mengambil keputusan ($Y_{1.9.1}$)

j) Kepemimpinan ($Y_{1.10}$)

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kemampuan mengarahkan dan membimbing ($Y_{1.10.1}$)

k) Administrasi ($Y_{1.11}$)

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

Tugas-tugas administrasi ($Y_{1.11.1}$)

l) Kreativitas ($Y_{1.12}$)

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Kreativitas pekerjaan ($Y_{1.12.1}$)

$$Y_1 = \frac{Y_{1.1} + \dots + Y_{1.12}}{12}$$

Dimana :

Y_1 = Skor kinerja

$Y_{1.1}, \dots, X_{1.12}$ = Skor indikator

4) Kepuasan Kerja (Z), terdiri

Kepuasan Kerja (Z) yang dimaksud adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000 : 193). Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967) dengan 20 item pernyataan, indikatornya adalah :

- a) Kesibukan
- b) Kesempatan mengerjakan pekerjaan
- c) Melakukan sesuatu yang berbeda
- d) Menjadi orang 'penting' (berpengaruh)
- e) Pimpinan menangani anak buah
- f) Atasan mengambil keputusan
- g) Hati nurani
- h) Kepastian kerja
- i) Melakukan sesuatu bagi orang lain
- j) Bercerita tentang pekerjaan pada orang lain
- k) Kemampuan
- l) Kebijakan perusahaan
- m) Gaji
- n) Kesempatan untuk maju
- o) Pertimbangan individu

- p) Kebebasan menggunakan metode sendiri
- q) Kondisi kerja
- r) Bekerja sama dengan rekan kerja
- s) Pujian
- t) Perasaan tentang prestasi.

Untuk mendapatkan nilai Kepuasan kerja pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta , dicari dengan menghitung rata-rata skor indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur, yaitu :

$$Z = \frac{Z_{1.1} + Z_{1.2} + Z_{1.3} + \dots + Z_{1.20}}{20}$$

Dimana :

Z = Skor Kepuasan Kerja

Z_{1.1}, Z_{1.2}, Z_{1.20} = Skor indikator

- 5) Variabel kinerja (Z) sebagai variabel.

D. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan “Skala Likert”, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial didalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan

skala likert. Kemudian dari indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Menurut Sugiyono (2004:87), untuk keperluan analisis kuantitatif, itu dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
2. Jawaban setuju diberi skor 4
3. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
4. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert ini dapat dibuat dalam bentuk *check list* ataupun pilihan ganda. Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat responden adalah sebagai berikut :

1. Sangat rendah (SR) apabila skor variabel adalah 1,00 s/d 1,79 = tingkat budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja sangat rendah (SR).
2. Rendah (R) apabila skor variabel adalah 1,80 s/d 2,59 = tingkat budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja rendah (R).
3. Cukup (C) apabila skor variabel adalah 2,60 s/d 3,39 = tingkat budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja cukup (C).
4. Tinggi (T) apabila skor variabel adalah 3,40 s/d 4,19 = tingkat budaya organisasi, motivasi,, kepuasan kerja, dan kinerja tinggi (T).
5. Sangat Tinggi (ST) apabila skor variabel adalah 4,19 s/d 5,00 = tingkat budaya organisasi, motivasi,, kepuasan kerja, dan kinerja sangat tinggi (ST).

E. Prosedur Pengambilan Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2004:129), data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi , motivasi,kepuasan kerja dan kinerja yang didapat langsung dari responden.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2004:129) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya

data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui departemen tata usaha di perusahaan. Data ini berupa alamat perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, kondisi di perusahaan.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan karyawan perusahaan dan para responden mengenai budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pada organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2004:135) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

3. Uji Intrumen dan Teknik Analisis Data

a. Uji Instrumen

Uji instrumen ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis diskriptif adalah analisis data yang bersifat hitungan dengan menerapkan rumus statistik untuk pengujian data, teori, dan hipotesis.

Analisis data kualitatif adalah analisis data yang berbentuk kata, kalimat dan gambar dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diikhtisarkan (Sugiyono 2004: 169).

1. Uji Validitas

Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan pendugaan yang komprehensif terhadap validitas *convergent* dan validitas *discriminant*. Validitas *convergent* dapat diestimasi melalui penentuan apakah muatan faktor (*standardized regression weight* dalam terminologi AMOS) masing-masing item pada suatu konstruk yang mendasarinya adalah signifikan pada taraf signifikansi yang ditetapkan (Purwanto., 2002; Hair *et al.*, 2006: 777). Validitas *convergent*, yang didasarkan pada statistik t (*Critical Ratio* atau C.R dalam terminologi AMOS), tercapai bilai nilai C.R lebih besar dalam harga mutlak dari 1,96 pada taraf signifikansi 0,05 (Garson, 2002). Karena muatan faktor bisa saja signifikan meskipun tetap kecil maka evaluasi validitas *convergent* juga didasarkan pada besarnya muatan faktor. Muatan faktor (dalam harga mutlak) harus $\geq 0,50$ untuk tercapainya validitas *convergent* (Hair *et al.*, 2006; 777). Validitas *discriminant* dapat dievaluasi berdasarkan nilai *Variance Extracted* (VE). Nilai VE (satu untuk masing-masing konstruk laten) harus lebih besar dari korelasi kuadrat (r^2) antara setiap pasangan konstruk dan besarnya VE $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2006: 778). Logika penggunaan VE untuk pengujian validitas *discriminant* didasarkan pada

ide bahwa korelasi suatu konstruk dengan item-itemnya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain, jadi suatu konstruk laten harus menjelaskan item-item pengukurannya lebih besar dibandingkan dengan yang dijelaskan oleh konstruk lain (Hair *et al.*, 2006: 778).

2. Uji Reliabilitas

Ukuran lain yang berguna dalam evaluasi model pengukuran adalah *construct reliability* untuk mengevaluasi reliabilitas konsistensi internal dari masing-masing konstruk penelitian. *Rules of thumb* menyarankan bahwa nilai *construct reliability* harus $\geq 0,70$ untuk tercapainya reliabilitas konsistensi internal (Hair *et al.*, 2006: 778).

Formulasi yang digunakan untuk menghitung *variance extracted* dan *construct reliability* masing-masing konstruk adalah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998: 612):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\Sigma (\text{standardized loading}^2)}{\Sigma (\text{standardized loading})^2 + \Sigma \varepsilon_j}$$

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\Sigma \text{standarized loading})^2}{(\Sigma \text{standardized loading})^2 + \Sigma \varepsilon_j}$$

Standardized loading diperoleh dari *output* AMOS 16.0, dengan melihat nilai *standardized regression weight* masing-masing konstruk terhadap indikatornya (item pengukuran). Sedangkan ε_j dihitung dengan formula: $\varepsilon_j = 1 - (\text{standardized loading})^2$.

Untuk tujuan identifikasi dalam model pengukuran, varians semua konstruk ditetapkan (*fixed*) = 1 dan mengestimasi *factor loading* semua item. Dalam konteks model pengukuran atau *confirmatory factor analysis* (CFA) strategi ini sering dilakukan, dimana dengan teknik ini memungkinkan dilakukannya pengujian signifikansi terhadap *factor loading* dari masing-masing item (Hox, J. J dan T. M Bechger., 2001; Kenny, D. A., 1998; Anderson and Gerbing., 1988).

b. Teknik Analisis Data

Model dan teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (Moderating SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Dengan SEM model penelitian akan diuji statistik secara simultan.

b.1. Tujuh langkah yang dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

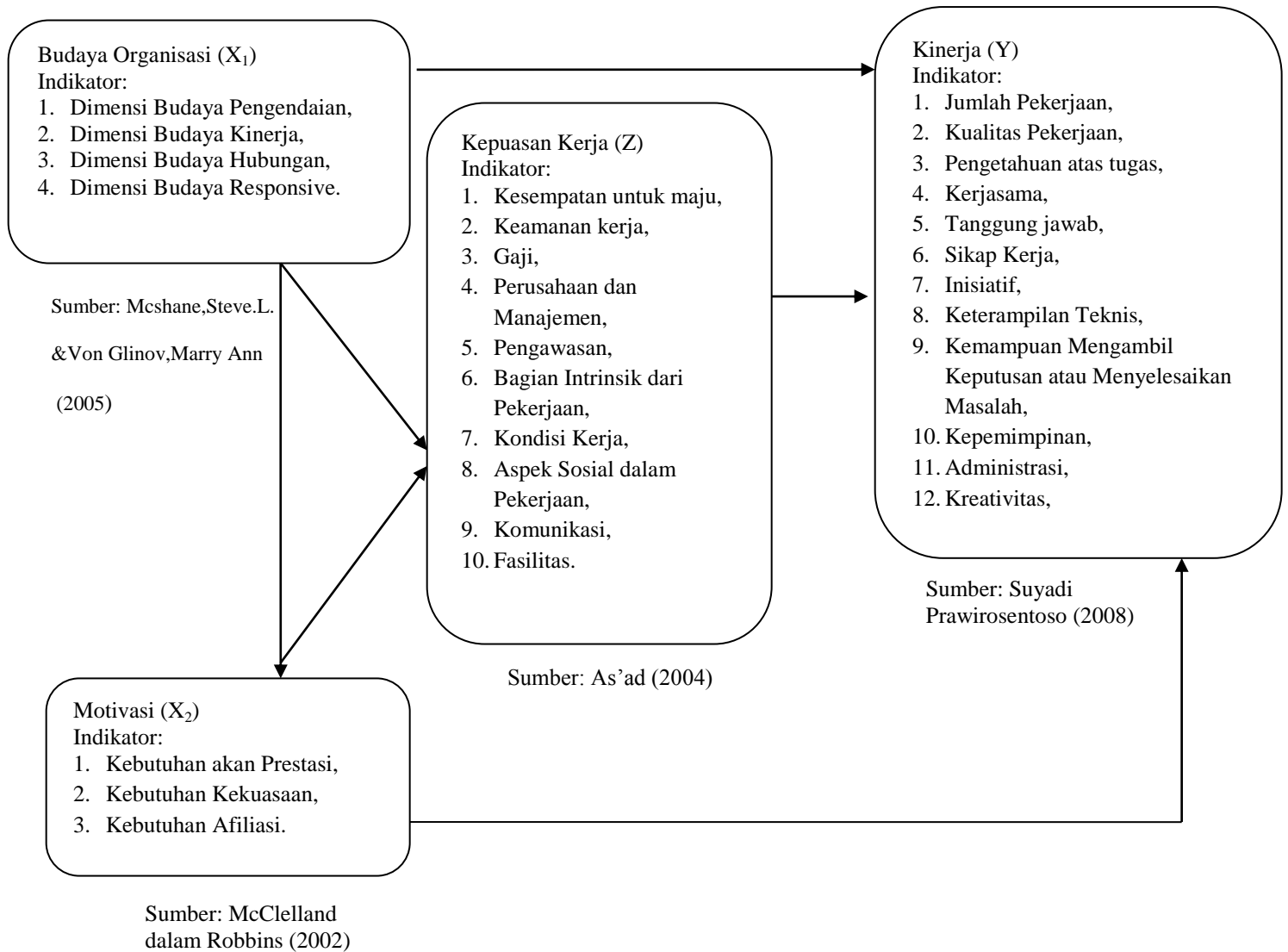
Dalam langkah pengembangan model teoritis hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Pengembangan model SEM dimaksud untuk menemukan atau mengembangkan sebuah model yang memiliki justifikasi teoritis yang kuat. Mengingat adanya kebebasan untuk membangun hubungan

sehingga terdapat justifikasi teoritis yang cukup, maka dapat terjadi apa yang disebut kesalahan spesifikasi. Kesalahan tersebut dapat dihindari dengan cara merumuskan dan mencari dukungan atau justifikasi teoritis yang lebih memadai. Dari kesemuanya menjadi suatu yang penting untuk menghasilkan model yang *parsimony* (sederhana) dengan *concise theoretical model*.

2. Pengembangan diagram alur

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM hubungan kausalitas tersebut digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Model Teoritis



Gambar 3.1

Keterangan Gambar

Budaya organisasi dan motivasi terhadap suatu perusahaan berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dipengaruhi pula terhadap budaya organisasi serta motivasi. Dalam hal ini kepuasan kerja dalam karyawan diantaranya kesempatan untuk maju, gaji, keamanan kerja dan sebagainya, berpengaruh terhadap kinerja, Jadi kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.

Diagram Jalur Model Struktural Lengkap

Keterangan:

$e_1 \dots e_{16}$: *Error-term* atau kesalahan pengukuran yang berkaitan dengan variabel terukur/ terobservasi (item).

Res_1 dan Res_2 : Residual atau kesalahan prediksi yang berkaitan dengan variabel laten endogen.

λ (lambda) : *Lambda term* adalah nilai *loading* dari konstruk laten pada variabel *observed* (indikator) yang berhubungan dengan konstruk tersebut.

γ (gamma) : Koefisien jalur yang menjelaskan pengaruh konstruk eksogen pada konstruk endogen

β (beta) : Koefisien jalur yang menjelaskan pengaruh suatu konstruk endogen pada konstruk endogen lainnya.

ϕ (phi) : Korelasi atau kovarian antar konstruk eksogen.

Secara umum model persamaan struktural (SEM) terbagi dalam dua komponen atau submodel yaitu: komponen pengukuran (*measurement model*) yang menggambarkan hubungan antara variabel *observed* atau indikator dengan konstruk laten yang mendasarinya dan komponen struktural (*structural model*) yang menghubungkan antar konstruk laten (Mueller, R., 1996: 129; Byrne, B. M., 2001: 13). Dalam *two-step approach to SEM*, model pengukuran (*measurement model*) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (*full structural model*) pada langkah kedua (Hair *et al.*, 2006: 848).

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

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a. Persamaan struktural (*Struktural equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 3.1, hubungan antara konstruk laten dapat diformulasikan dalam persamaan model struktural sebagai berikut :

$$\text{Motivasi} = \gamma_1 \text{Budaya organisasi} + \text{Res}_1$$

$$\text{Kepuasan kerja} = \gamma_2 \text{Budaya organisasi} + \gamma_3 \text{Motivasi} + \text{Res}_2$$

$$\text{Kinerja} = \gamma_2 \text{Budaya organisasi} + \gamma_3 \text{Motivasi} + \beta \text{Kepuasan kerja} + \text{Res}_3.$$

b. Persamaan spesifik model pengukuran (*Measurement model*).

Dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan. Pengujian model pengukuran secara terpisah melalui pendekatan *two-step* sangat penting karena pengujian teori struktural tidak mungkin dilakukan dengan pengukuran yang buruk.

Pengukuran yang buruk tidak dapat mengukur secara akurat apa yang sedang diukur. Oleh karenanya, pengujian model struktural menjadi tidak berarti kecuali telah dipastikan bahwa model pengukuran telah terpenuhi (Byrne, B. M., 2001: 147; Hair *et al.*, 2006: 848; Garson, 2002). Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan

pendugaan yang komprehensif terhadap validitas *convergent* dan validitas *discriminant*.

4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Hair et.al (1996) dalam Ferdinan (2002) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila saat estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang untuk mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kinerja Goodness of Fit.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness of Fit. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini telah terpenuhi maka model dapat diuji.

a. Asumsi-asumsi SEM.

1) Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus digunakan dalam metode ini adalah minimum berjumlah 100-200 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Dalam penelitian ini digunakan 100 sampel, jadi sudah memenuhi asumsi.

2) Normalitas dan Linearitas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik, sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3) Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan sangat terlihat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

4) *Multicolinearity dan Singularity*

Multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi identifikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

Setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang diuraikan sebagai berikut:

b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1) X^2 -Chi Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et. al dalam Ferdinand, 2002).

2) RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sampel yang besar (Baumgartner dan Homburg dalam Ferdinand, 2002). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2002).

3) GFI – *Goodness of Fit Index*

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi terestimasi (Bentler; Tanaka dan Huba dalam Ferdinand, 2002). GFI adalah sebuah ukuran non-statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*).

4) AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*

Tanaka dan Huba dalam Ferdinand (2002) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit indeks* ini dapat *diadjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle dalam

Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan 0.90.

5) CMIN/DF:

The minimum sampel *discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Dalam hal ini CMIF/DF adalah statistik chi-square, X^2 dibagi Dfnya sehingga disebut X^2 –relatif. Nilai X^2 –relatif kurang dari 2.0 atau kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi darai acceptable fit antara model dan data (Arbukle dalam Ferdinand, 2002).

6) TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah alternatif indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner dan Homburg dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar sama dengan 0.95 (Hair et. al dalam Ferdinand)

7) CFI – *Comparative Fit Index*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 – 1, diamna semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah ≥ 0.95 . keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya

tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et. al; Tanaka dalam Ferdinand, 2002).

c. Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, maka tahap berikutnya adalah melakukan penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model atau dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Variabel akan dikatakan reliabel, jika nilai cronbach alfa lebih dari 0,7 (Ferdinand, 2002)

7. Interpretasi dan modifikasi model.

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, et. al dalam Ferdinand (2002) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup

besar (> 2.58) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Evaluasi hubungan antar konstruk ditujukan untuk menguji hipotesis yang telah disusun dan diajukan. Hipotesis 1,2,3,4,5,6 ($H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6$) yang mempresentasikan pengaruh langsung (*direct effect*) budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, masing-masing, terhadap kinerja, diuji dengan memeriksa apakah koefisien *path* γ_4, γ_5 dan γ_6 (*Standardized Regression Weights* dalam terminologi AMOS) signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi *t-value* (*Critical Ratio* atau C.R) lebih besar (dalam harga mutlak) dari 1,96 (Garson, D. A., 2002; Byrne, B. M, 2001: 76).

Hipotesis 7 dan 8 (H_7 dan H_8) yang mempresentasikan pengaruh tak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi, motivasi, melalui kepuasan kerja, terhadap kinerja diuji dengan memeriksa koefisien tak langsung masing-masing budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, dimana kita dapat memerintahkan AMOS untuk menyajikan efek tak langsung budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, masing-masing, terhadap kinerja. Uji signifikansi *indirect effects* pada AMOS didasarkan pada prosedur *resampling* yaitu *bootstrap*, yang lebih

direkomendasikan karena tidak membutuhkan asumsi mengenai bentuk distribusi variabel atau distribusi sampling dari *indirect effect* dan juga tidak didasarkan pada teori sampel besar atau *large-sample theory*, yang berarti cocok untuk sampel kecil (Preacher and Hayes., 2004; Preacher, Rucker and Hayes., 2007; Byrne, B. M., 2001: 270; Hair *et al.*, 2006: 1 – 2; Kenny., 2008). Melalui prosedur *bootsrap*, akan diperoleh nilai interval kepercayaan 95% atau *95% confidence intervals* dari *indirect effects*. Bila *indirect effect* dalam *95% confidence intervals*, tidak mengandung nol maka *indirect effect* tersebut, signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (Preacher, Rucker and Hayes., 2007; Byrne, B. M., 2001: 283).

BAB IV

DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau populasi dimana sampel diambil (generalisasi). Analisis data deskriptif dalam penelitian ini meliputi deskripsi karakteristik responden (meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan formal dan bagian) berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian (meliputi: Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja).

1. Deskripsi Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus secara keseluruhan dan dilakukan berdasarkan data yang diperoleh mengenai penyebaran kuesioner kepada 100 responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Mirota Kampus.

Karakteristik responden yaitu identitas karyawan yang bekerja pada Mirota Kampus yang meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan.

1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	42	42,0
Wanita	58	58,0
Jumlah	100	100 %

Sumber: Lampiran 3, halaman 5

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah wanita yaitu sebanyak 58 orang (58%) dan sisanya sebanyak 42 orang (42%) adalah pria. Hal tersebut dikarenakan karena mayoritas wanita bekerja ditoko seperti: bagian kasir, penataan barang, pembukuan persediaan barang, maka didapat responden mayoritas wanita

2. Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
21 ^{s/d} 30 tahun	48	48,0
31 ^{s/d} 40 tahun	23	23,0
41 ^{s/d} 50 tahun	15	15,0
50 ^{s/d} 58 tahun	14	14,0
Jumlah	100	100%

Sumber: Lampiran 3, halaman 5

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berusia 21 – 30 tahun yaitu sebanyak 48 orang (48%), diikuti usia 31 s/d 40 tahun sebanyak 23 orang (23%), kemudian usia 41 s/d 50 tahun sebanyak 15 orang (15 %) dan sisanya sebanyak 14 orang (14%) berusia 50 s/d 58 tahun. Dengan mayoritas karyawan berumur 20 s/d 30 tahun yang tergolong dalam umur yang produktif. Dengan demikian mereka bisa bekerja secara optimal untuk meningkatkan kinerja

3. Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	11	11,0
SMP	6	6,0
SMA	67	67,0
D3	7	7,0
S1	9	9,0
Jumlah	100	100%

Sumber: Lampiran 3, halaman 5

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA yaitu sebanyak 146 orang (87,4%), diikuti berpendidikan S1 sebanyak 9 orang (5,4%), kemudian berpendidikan D3 sebanyak 6 orang (3,6%) dan sisanya sebanyak 2 orang (1,2%) berpendidikan S2. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan membutuhkan

keahlian lapangan seperti yang dipelajari pada pendidikan tingkat SMA seperti pencatatan produk yang telah dijual, pembukuan persediaan digudang, menjadi kasir atau teller.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam mendeskripsikan variabel penelitian, nilai rata-rata masing-masing responden pada masing-masing variabel dikelompokkan (kategorisasi) dalam 5 kelas, berdasarkan norma yang telah dijelaskan pada Bab III.

1. Deskripsi Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi meliputi kemampuan, nilai, sikap dan minat, yang diukur dengan 24 item pernyataan. Setelah ke-24 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Budaya Organisasi disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Deskripsi Budaya Organisasi

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 ^{s/d} 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 ^{s/d} 2,59	Rendah	1	1,0
2,60 ^{s/d} 3,39	Cukup	19	19,0
3,40 ^{s/d} 4,19	Tinggi	63	63,0
4,20 ^{s/d} 5,00	Sangat tinggi	17	17,0
Jumlah		100	100,0
Rata-rata = 3,7825			

Sumber: Lampiran 3, halaman 6

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan Budaya Organisasi, tidak ditemukan responden (0%) yang memiliki Budaya Organisasi “sangat

rendah”, 1 orang (1%) tergolong “rendah”, 19 orang (19%) tergolong “cukup”, 63 orang (63%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 17 orang (17%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7825. Nilai ini berada dalam rentang $3,40 \text{ s/d } 4,19$ yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Budaya Organisasi pada karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Hal ini berarti karyawan memiliki kemampuan, nilai, sikap dan minat terhadap pekerjaannya tinggi. Ini disebabkan karena karyawan memahami metode kerja dengan baik dan karyawan merasa menjalani pekerjaan yang menarik dan dapat dinikmati.

2. Deskripsi Motivasi

Variabel Motivasi meliputi komitmen organisasi, hubungan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan, yang diukur dengan 11 item pernyataan. Setelah ke-11 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Motivasi disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Deskripsi Motivasi

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0,0
2,60 s/d 3,39	Cukup	23	23,0
3,40 s/d 4,19	Tinggi	56	56,0
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	21	21,0
Jumlah		100	100,0
Rata-rata = 3,8309			

Sumber: Lampiran 3, halaman 6

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan Motivasi, ditemukan tidak ada responden (0%) yang memiliki Motivasi “sangat rendah” dan “rendah”, 23 orang (23%) tergolong “cukup”, 56 orang (56%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 21 orang (21%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,8309. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 ^{s/d} 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Motivasi pada karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Hal ini menunjukkan karyawan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, karyawan juga dapat membangun kerja sama dengan sesama teman kerja.

3. Deskripsi Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja meliputi harapan, instrumental dan valensi, yang diukur dengan 20 item pernyataan. Setelah 20 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kepuasan Kerja disajikan pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Deskripsi Kepuasan Kerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 ^{s/d} 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 ^{s/d} 2,59	Rendah	4	4,0
2,60 ^{s/d} 3,39	Cukup	23	23,0
3,40 ^{s/d} 4,19	Tinggi	62	62,0
4,20 ^{s/d} 5,00	Sangat tinggi	11	11,0
Jumlah		100	100,0
Rata-rata = 3,6305			

Sumber: Lampiran 3, halaman 6

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan Kepuasan Kerja, ditemukan tidak ada responden (0%) yang mempunyai Kepuasan Kerja “sangat rendah”, 4 orang (4%) t berKepuasan Kerja “rendah”, 23 orang (23%) berKepuasan Kerja “cukup”, 62 orang (62%) berKepuasan Kerja “tinggi” dan sebanyak 11 orang (11%) berKepuasan Kerja “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,6305. Nilai ini berada dalam rentang $3,40 \leq d \leq 4,19$ yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Kepuasan Kerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa bahwa balas jasa kerja dari perusahaan / organisasi sesuai dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan.

4. Deskripsi Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan 12 item pernyataan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kinerja disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Kinerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	1	1,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	31	31,0
2,60 s/d 3,39	Cukup	56	56,0
3,40 s/d 4,19	Tinggi	12	12,0
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	0	0,0
Jumlah		100	100,0
Rata-rata = 2,7875			

Sumber: Lampiran 3, halaman 6

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa dari 100 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan Kinerja, ditemukan 1a responden (1%) yang mempunyai Kinerja “sangat rendah”, 31 orang (31%) Kinerjanya “rendah”, 56 orang (56%) Kinerjanya “cukup”, 12 orang (12%) Kinerjanya “tinggi” dan tidak ada orang (0%) Kinerjanya “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 2,7875. Nilai ini berada dalam rentang 2,60 s/d 3,39 yang berarti “cukup tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta tergolong **cukup tinggi**. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum begitu paham tentang pekerjaanya, tidak sepenuhnya bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, dan masih kurangnya ketrampilan teknis yang dimiliki oleh beberapa karyawan.

B. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis berdasarkan model penelitian yang usulkan. Metode analisis data yang digunakan untuk

pengujian model dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *two-step approach*, menggunakan AMOS 16.0. Dalam *two-step approach to SEM*, model pengukuran (*measurement model*) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (*full structural model*) pada langkah kedua.

Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator *observed*, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar konstruk laten.

1. Estimasi dan Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

a. Evaluasi *Goodness of Fit* Model Pengukuran

Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan dengan berbagai kriteria *Goodness of Fit* yang telah dijelaskan pada Bab III. Nilai-nilai *goodness of fit* dari model pengukuran yang telah diestimasi disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil *Goodness of Fit* Model Pengukuran

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Kecil	52,212	–
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,007	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,740	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Cukup Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,086	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,932	Cukup Baik

Sumber: Lampiran 4, halaman 1, 5&6

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam CFA lima faktor bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai dimensionalitas masing-masing indikator *observed* pada masing-masing konstruk laten yang mendasarinya atau yang seharusnya diukur. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu dapat dilanjutkan pada evaluasi validitas dan reliabilitasnya.

b. Evaluasi Validitas Pengukuran

1) Validitas *Convergent*

Evaluasi validitas *convergent* didasarkan pada signifikansi dan besarnya muatan faktor atau *factor loading* dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil estimasi muatan faktor (*standardized*

regression weights) menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam model lima faktor, disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Muatan Faktor CFA Lima Faktor

Konstruk	Indikator	Muatan Faktor	C.R
Budaya_Organisasi	BO1	0,735	7,977
Budaya_Organisasi	BO2	0,751	8,217
Budaya_Organisasi	BO3	0,785	8,734
Budaya_Organisasi	BO4	0,734	7,962
Motivasi	MTV1	0,365	10,090
Motivasi	MTV2	0,862	10,130
Motivasi	MTV3	0,727	7,991
Kepuasan_Kerja	KEP	0,979	-
Kinerja	KIN1	0,663	7,026
Kinerja	KIN2	0,802	8,780

Sumber: Lampiran 4, halaman 6

Berdasarkan Tabel 4.9, hasil estimasi muatan faktor menunjukkan *convergent validity* yang bisa diterima karena muatan faktor masing-masing item pada faktor laten yang mendasari atau seharusnya diukur lebih besar dari 0,50 dan signifikan pada taraf signifikansi 0,05 ($C.R > 1,96$).

2) Validitas *Discriminant*

Evaluasi validitas *discriminant* didasarkan pada analisis *Variance Extracted* (VE) dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil perhitungan nilai koefisien korelasi kuadrat (r^2) antara pasangan konstruk dan nilai VE dengan bantuan program Excel, disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Matrik Korelasi Konstruk Laten dan Nilai AVE

Konstruk Laten	Factor Loading				VE
	1	2	3	4	
Budaya Organisasi	0,452	0,381	0,457	0,667	0,511
Motivasi	0,357	0,286	0,336		0,674
Kepuasan_Kerja	0,040				0,960
Kinerja	0,552	0,323			0,562

Sumber: Lampiran , halaman 4 & 7

Berdasarkan Tabel 4.10, terlihat bahwa semua nilai VE lebih besar dari semua korelasi kuadrat (r^2) antara pasangan konstruk dan lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan terpenuhinya validitas *discriminant*.

3. Evaluasi Reliabilitas Pengukuran

Evaluasi reliabilitas konsistensi internal didasarkan pada *construct reliability* dengan kriteria sebagaimana telah disebutkan pada Bab III. Hasil perhitungan *construct reliability* masing-masing konstruk laten dengan bantuan program Excel disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Construct Reliability*

Konstruk	<i>Construct Reliability</i>
Budaya Organisasi	0,926
Motivasi	0,921
Kepuasan Kerja	0,957
Kinerja	0,850

Sumber: Lampiran 3, halaman 1,2,3&4

Dari Tabel 4.11, terlihat bahwa keempat konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *construct reliability* di atas 0,70. Nilai *construct reliability* yang diperoleh berkisar antara 0,850 s/d 0,957. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua konstruk tersebut benar-benar reliabel yang berarti model pengukuran telah terpenuhi.

2. Estimasi dan Evaluasi Model Struktural Lengkap (*Full Structural Model*)

a. Evaluasi Asumsi Penggunaan SEM

1) Evaluasi Kecukupan Sampel

Jumlah sampel total yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang responden. Jumlah sampel tersebut dinilai telah memenuhi kriteria jumlah sampel minimal bagi penelitian yang menggunakan alat statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan prosedur *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) yaitu minimum 100 s/d 150 sampel.

2) Evaluasi Normalitas

Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *z value* (*Critical Ratio* atau C.R pada *output* AMOS 16.0) dari ukuran *skewness* dan *kurtosis* sebaran data. Bila nilai C.R lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 1% yaitu sebesar ± 2.58 . Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat. Hasil uji normalitas data disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas Sebaran Data

Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN2	-.423	-1.728	.982	2.005
KEP	.138	.562	.703	1.434
KIN1	.063	.259	-.321	-.655
MTV3	.143	.584	-.492	-1.005
MTV2	-.043	-.176	-.620	-1.266
MTV1	.131	.536	-.548	-1.118
BO4	-.207	-.847	-.076	-.156
BO3	-.182	-.744	-.506	-1.032
BO2	-.071	-.291	-.276	-.563
BO1	-.147	-.601	.301	.615
Multivariate			5,542	1,789

Sumber: Lampiran 5, halaman 3

Berdasarkan Tabel 4.12, terlihat bahwa umumnya, baik secara *univariate* maupun *multivariate*, sebaran *skewness* dan *kurtosis* pada seluruh indikator, dalam harga mutlak, lebih kecil dari 2,58 yang berarti berdistribusi normal.

3) Evaluasi atas *Outlier*

Dalam analisis *multivariate* adanya *outlier* dapat diuji dengan statistik *chi square* (χ^2) terhadap nilai *mahalanobis distance squared* pada tingkat signifikansi 0.001 dengan *degree of freedom* sejumlah indikator (variabel *observed*) yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 1998: 66). Bila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari *chi square* (χ^2) maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis. Dalam penelitian ini, jumlah indikator (variabel

observed) yang digunakan ada 10, angka tersebut di dapat dari 4 dimensi budaya organisasi, 3 dari dimensi motivasi, 1 dari dimensi kepuasan kerja, dan 2 dari dimensi kinerja, sehingga nilai χ^2 dengan *degree of freedom* = 10 pada taraf signifikansi 0,001 diperoleh sebesar 29,588. Jadi kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari 32,909 akan dikeluarkan dari analisis.

Hasil pengujian ada tidaknya *outliers* dengan nilai *mahalanobis distance squared* dengan program AMOS 16.0 disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Uji *Multivariate Outliers*

Nomor Observasi	<i>Mahalanobis d Squared</i>
29	28,214
84	23,680
10	21,571
.	.
.	.
.	.
21	3,396
15	2,330
28	1,940

Sumber: Lampiran 5, halaman 3 – 5

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa tidak terdapat adanya *outliers* dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai *mahalanobis distance squared* pada semua observasi berada dibawah 29,588. Nilai tertinggi terletak pada observasi ke 29 sebesar 28,214. Sehingga seluruh

observasi yang berjumlah 100 responden, tidak ada yang dikeluarkan dan bisa digunakan untuk keperluan analisis.

4) Multicollinearity dan Singularity

Multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi identifikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut. Dengan tidak adanya nomor observasi yang dikeluarkan maka uji Multicollinearity dan Singularity tidak diperlukan.

b. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi terhadap model dilakukan dengan berbagai kriteria *Goodness of Fit* yang telah dijelaskan pada Bab III. Nilai-nilai *goodness of fit* dari model struktural lengkap yang telah diestimasi disajikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil *Goodness of Fit* Model Struktural Lengkap

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Kecil	52,212	–
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,007	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,740	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Cukup Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,086	Cukup Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,932	Cukup Baik

Sumber: Lampiran 5, halaman 1,13&14

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa model hipotetik yang diajukan tersebut bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai pola hubungan antar konstruk penelitian. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu evaluasi hubungan kausalitas untuk pengujian hipotesis akan didasarkan pada model ini.

c. Evaluasi Hubungan Struktural Antar Konstruk

1) Estimasi *Direct Effects*

Hasil estimasi koefisien *path* (*standardized regression weights*) pengaruh langsung atau *direct effect* suatu konstruk terhadap konstruk lain, dengan program AMOS 16.0, disajikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
**Hasil Estimasi Koefisien *Path* (Standardized Regression Weights)
 Hubungan Antar Konstruk (*Direct Effects*)**

<i>Path</i> Hubungan antar Konstruk	Koefisien <i>Path</i>	C.R	P
1. Budaya Organisasi ↓ (γ_2) H1 Motivasi	0,499	4,158	0,000
2. Budaya Organisasi ↓ (γ_1) Kepuasan Kerja	0,365	3,093	0,002
3. Motivasi ↓ (γ_3) Kepuasan Kerja	0,325	2,886	0,004
4. Budaya Organisasi ↓ (γ_4) Kinerja	0,305	2,801	0,005
5. Motivasi ↓ (γ_6) Kinerja	0,352	3,353	0,000
6. Kepuasan Kerja ↓ (γ_6) Kinerja	0,519	4,861	0,000

Sumber: Lampiran 5, halaman 6

1) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_1 = 0$; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Motivasi karyawan.

H_a : $\gamma_1 \neq 0$; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Motivasi karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Motivasi diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,499 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 4,158 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena nilai C.R = 4,158 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta (**Hipotesis 1 didukung**).

2) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_1 = 0$; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

H_a : $\gamma_1 \neq 0$; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Kepuasan Kerja diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,365 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar

3,093 dan probabilitas (p) = 0,002. Karena nilai $C.R = 3,093 > 1,96$ maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta **(Hipotesis 2 didukung)**.

3) Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_3 = 0$; Motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

H_a : $\gamma_3 \neq 0$; Motivasi secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kepuasan Kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,325 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai $C.R$ sebesar 2,538 dan $p = 0,004$. Karena nilai $C.R = 2,538 > 1,96$ maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta **(Hipotesis 3 didukung)**.

4) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_4 = 0$; Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

H_a : $\gamma_4 \neq 0$; Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,801 dan $p = 0,005$. Karena nilai $C.R = 2,801 < 1,96$ maka H_0 diterima pada taraf signifikan 5%, yang berarti Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

Ditemukan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta, dengan koefisien *path* sebesar 0,305 (positif). Ini berarti bahwa bila Budaya Organisasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya Budaya Organisasi akan menurunkan Kinerja karyawan **(Hipotesis 4 didukung)**.

5) Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_6 = 0$; Motivasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

H_a : $\gamma_6 \neq 0$; Motivasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 3,353 dan $p = 0,000$. Karena nilai $C.R = 3,353 > 1,96$ maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

Ditemukan bahwa Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta, dengan koefisien *path* sebesar 0,352 (positif). Ini berarti bahwa bila Motivasi meningkat maka dapat diramalkan Kinerja karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya Motivasi akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 5 didukung**).

6) Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\beta = 0$; Kepuasan Kerja tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan.

H_a : $\beta \neq 0$; Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk Kepuasan Kerja terhadap konstruk Kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,519 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 4,861 dan $p = 0,000$. Karena nilai $C.R = 4,861 > 1,96$ maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta (**Hipotesis 6 didukung**).

2. Estimasi *Indirect Effects*

Hasil estimasi koefisien *path* pengaruh tak langsung atau *indirect effect* suatu konstruk terhadap konstruk lain, dengan program AMOS 16.0, disajikan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Hasil Estimasi Koefisien *Indirect Effect*

<i>Path Hubungan antar Konstruk</i>	<i>Indirect Effects</i>	<i>95% Confidence Interval</i>	
		<i>Lower Bound</i>	<i>Upper Bound</i>
Budaya Organisasi ↓ ($\gamma_1\beta$) Kinerja	0,443	0,427	1,141
Motivasi ↓ ($\gamma_3\beta$) Kinerja	0,129	0,149	0,687

Sumber: Lampiran 5, halaman 9

7) Pengaruh Tak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_1\beta = 0$; Budaya Organisasi secara tak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

H_a : $\gamma_1\beta \neq 0$; Budaya Organisasi secara tak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk Budaya Organisasi terhadap konstruk Kinerja pada Tabel 4.16, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,443 (positif). Uji signifikansi *indirect effect* menggunakan prosedur *bootsrapping*, diperoleh *indirect effect* berkisar antara 0,427 s/d 1,141 pada *95% confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan

bahwa Budaya Organisasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

Ditemukan bahwa Budaya Organisasi secara tak langsung melalui Kepuasan Kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,272 (positif). Ini berarti bahwa bila Budaya Organisasi meningkat maka hal ini akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang kemudian akan meningkatkan Kinerja karyawan dan sebaliknya menurunnya Budaya Organisasi akan menurunkan Kepuasan Kerja yang kemudian akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 7 didukung**).

8) Pengaruh Tak langsung Motivasi terhadap Kinerja

Rumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : $\gamma_3\beta = 0$; Motivasi secara tak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

H_a : $\gamma_3\beta \neq 0$; Motivasi secara tak langsung berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk Motivasi terhadap konstruk Kinerja pada Tabel 4.16, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,129 (positif) dan berkisar antara 0,149 ^{s/d} 0,687 pada

95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta.

Ditemukan bahwa Motivasi secara tak langsung melalui Kepuasan Kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,092 (positif). Ini berarti bahwa bila Motivasi meningkat maka hal ini akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang kemudian akan meningkatkan Kinerja karyawan dan sebaliknya menurunnya Motivasi akan menurunkan Kepuasan Kerja yang kemudian akan menurunkan Kinerja karyawan (**Hipotesis 8 didukung**).

C. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan koefisien path sebesar 0,499 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, perusahaan yang selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya, karyawan yang dapat bekerja samadengan baik dalam

tim, karyawan dapat beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru, sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif, hasil ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2002), yang menyatakan bahwa pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan Koefisien Part sebesar 0,365 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya budaya organisasi disebabkan oleh pimpinannya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu, hasil ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Johns, (1996), yang menyatakan bahwa makin dalam nilai-nilai budaya yang ada tersebut diserap, dimengerti dan diterapkan pada organisasi makin kuat, budaya organisasi tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Penelitian ini Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan Koefisien Part sebesar 0,325 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan cenderung membangun kerjasama dengan rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan Motivasi karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh (Siagian, 1997) yang menyatakan bahwa dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar prestasi kerja dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja

karyawan adalah dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan agar motivasi kerja mereka menjadi tinggi.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Dalam Penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan Koefisien Path sebesar 0,305 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kinerja karyawan disebabkan oleh karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang relatif baru baginya, karyawan memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan Kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (dalam Andreas Lako, 2004:32) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Dalam Penelitian ini Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan Koefisien Path sebesar 0,352 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan

oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh (Anwar P.M.,2004) dalam penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan Koefisien Path sebesar 0,519 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh karyawan dapat menjaga kesibukan sepanjang waktu, karyawan memiliki kesempatan untuk mengerjakan pekerjaannya sendiri, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu adanya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh

(Siagian, 1997) ,yang menyatakan bahwa apabila Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja akan meningkat pula.

7. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,443 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya Budaya organisasi disebabkan oleh pimpinan dapat menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan melakukan pekerjaan secara terus menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif, karyawan selalu diperlakukan secara adil oleh perusahaan, perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya, sehingga akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan secara positif.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2002) menyatakan bahwa karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi terhadap risiko, penekanan pada tim, dan dukungan rekan lain. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini lalu

mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu, makin kuat budaya organisasi yang terjadi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

8. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta dengan koefisien *Indirect Effects* sebesar 0,129 (positif). Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005), yang mempunyai hasil sama yaitu bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan secara positif. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Armstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu

keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan variabel penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 1 berhasil didukung.
2. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 2 berhasil didukung.
3. Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 3 berhasil didukung.
4. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 4 berhasil didukung.
5. Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 5 berhasil didukung.

6. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 6 berhasil didukung.
7. Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 7 berhasil didukung.
8. Motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 8 berhasil didukung.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penulis menyarankan pada PT. Mirota Kampus sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut penting bagi PT. Mirota Kampus di Yogyakarta untuk mampu meningkatkan budaya organisasi karyawan dengan cara pimpinan perusahaan bekerja keras untuk membuat karyawannya selalu bahagia, seperti pimpinan dapat menjaga perasaan dalam memerintah ditempat kerja, memberikan teladan atau contoh agar karyawan patuh terhadap peraturan-peraturan diperusahaan dan selalu mengingatkan visi dan misi perusahaan

kepada karyawan, sehingga karyawan merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuannya, pimpinan perusahaan juga dapat memperlakukan karyawannya dengan cara adil sehingga karyawan dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dengan cara tersebut akan tercipta rasa kekeluargaan yang baik antara karyawan satu dengan karyawan yang lain.

2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut penting bagi PT. Mirota Kampus di Yogyakarta untuk mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan misalnya, dengan cara memberikan otonomi atau kebebasan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, mempromosikan karyawan yang berprestasi dan pengambilan kebijaksanaan selalu melibatkan karyawan, memberi kebebasan kepada karyawan untuk berpendapat demi kemajuan pekerjaannya, tetap memberikan evaluasi kepada karyawan terhadap hasil kerjanya secara berkala dan hasil kerja tersebut dapat dijadikan sebagai acuan terhadap kinerjanya.
3. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut penting bagi PT. Mirota kampus di Yogyakarta untuk mampu meningkatkan motivasi karyawan dengan cara pemberian gaji atau bonus bagi karyawan yang tertib dan tidak pernah absen, tetap memberikan cuti tahunan bagi karyawan, agar para

karyawan bisa memaksimalkan dalam mengerjakan pekerjaannya, perusahaan bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain, perusahaan mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat menjalin rasa kekeluargaan atau mengadakan kegiatan yang dapat menghilangkan kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya, seperti yang sudah dilakukan oleh perusahaan misalnya, berwisata, olah raga, outbond dan sebagainya

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, edisi revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996
- Andreas Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT remaja rosdakarya, Bandung, 2004
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Jakarta : PT Alex Media Komputindo.
- As'ad, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta, 2004
- Eugene Mckene dan Nie Beech, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ANDI, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Garson, D.A. 2002. *Quantitative Research in Public Administration. An Online Text Book*. NC State University. PA 765
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa/765/path.htm>
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, (1999), *Organizations, 8 Ed*, Richard D. Irwin, Inc.
- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- 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).
- Henry Simamora, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

- Kenny, D.A. 2001. **SEM article download from <http://users.rcn.com/dakenny/>**
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi*, diterjemahkan : Erly Suandy, Salemba Empat, Yogyakarta
- Lussier, R.N. 1996. *Human relation in organization. A skill-building approach* (3 ed) New York: McGraw-Hill dan Steers, R. M., & Braunstein, D.N. 1976. A behaviorally-based measure of manifest needs in work setting. *Journal of vocational behavior*, 9; 251-266.
- McClelland, D.C. (1992), "*Motivational Configurations*", in Smith, C.P. (Ed), *Motivation and Personality : Handbook of Thematic Content Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann. 2005. *Organizational Behavior*. Tirth Edition. Mc Graw-Hill.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Mueller, R., 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag New York, Inc.
- Purwanto, M. Ngalin 2002. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi*, Aplikasi. Jilid I Terjemahan., PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2002.
- _____, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi*, Aplikasi. Jilid I Terjemahan., PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.
- Siagian, Sondang P., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Suad Husnan dan Heidjrachman, *Manajemen Personalialia* , Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta, 1993
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 1999
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2004

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2007

Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, BPFE, Yogyakarta, 2000

Suyadi Prawirosentono, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

_____, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta

Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.