

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI , DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT ITHACA RESOURCES**

**THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE, MOTIVATION, AND JOB
SATISFACTION, TO PERFORMANCE EMPLOYEE AT
ITHACA RESOURCES COMPANY OF JAKARTA**

Mochammad Subagio

ABSTRACT

The purpose of this researched is to find out how big is the effect of organization culture to ward motivation, job satisfaction and employee's job performance, especially on the employee's in the production area. The analytical unit is the employee's in production area in mining industry in East Kalimantan. The more positive someone's behavior will definitely effect her/his performance, this is proven when the researcher tested the hypothesis that motivation effects the job satisfaction and job satisfaction effects the performance. The result of the direct effect on employee's motivation toward job satisfaction is 1.462, and toward performance is 0.387, the direct effect job satisfaction toward job performance is 0.003, the direct effect organization culture toward job performance is 0.506, the direct effect organization culture toward motivation is 0.680, the direct effect organization culture toward job satisfaction is 1.183. Beside, this research result is useful for the next researchers, as research material in organitional behavior science or the same kind of science.

Keywords: Performance employee, Organization culture, motivation, job satisfaction

PENDAHULUAN

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penye-

diaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah maupun pusat, artinya dari produk-

tivitas regional maupun nasional, dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro. Mengenai produktivitas kerja menjadi masalah nasional pula, karena produktivitas tenaga kerja Indonesia masih memprihatinkan. Zadjudi (2001 : 6); kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa negara anggota-anggota ASEAN nampaknya masih rendah kualitasnya, sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah (menurut *World Development Report*, Indonesia pada tahun 2002 produktivitas per pekerja per jam sebesar 1,84 US \$ dan yang tertinggi adalah Singapura 35,91 US \$, diikuti oleh Malaysia 4,71 US \$ dan Thailand 4,56 US \$). Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dalam perusahaan *tambang batubara*, produktivitas individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan hal ini disebabkan oleh adanya proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Mengingat permasalahannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, sehingga pengusaha harus menjaga faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung sekali. Variabel yang dimaksud adalah *Culture* dan *Motivation*. Dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada ujung-ujungnya kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidak-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Robbins (2001:528); *Organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall*

subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture.

Faktor lain yang berperan dalam menjadikan karyawan lebih berperilaku terarah apabila ada unsur-unsur positif dalam dirinya masing-masing.

Luthans (1992:165); Porter and Lawler start with the premise that motivation (effort or force) does not equal satisfaction and/or performance. Motivation, satisfaction and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed.

Hughes et al. (1999 : 388); *Motivation, satisfaction and performance seem clearly related.* Pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting dan dapat memberikan *motivation* atau dorongan yaitu masalah *Compensation* dan *Expectancy*. Khususnya masalah *compensation* sebagai imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Demikian pula pemberian *compensation* dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat

pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya berdasarkan *outputnya* (prestasi yang dicapai).

Dapat diambil kesimpulan bahwa sebagai *essential*-nya dalam pemberian *compensation* adalah *fair and suitable*. Biasanya *compensation* dirupakan dalam bentuk *financial* dan *non financial* yang mana kedua-duanya akan diberikan dalam berbagai kesempatan yang berbeda.

Mengenai *Expectancy*, setiap orang akan memiliki harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya, oleh karena itu tanpa adanya nilai harapan yang dimiliki, seseorang tidak akan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam *expectancy theory* dinyatakan bahwa orang termotivasi bereaksi dalam kehidupannya, berkeinginan menghasilkan kombinasi dari hasil-hasil yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka nampak jelas bahwa *expectancy* dapat mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, hal ini wajar karena manusia selalu mempunyai *need* yang berbeda-beda menurut status sosialnya di masyarakat, sehingga unsur pembentuk *expectancy*-nya berbeda-beda pula.

Behavior merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja, hal ini tentunya logis sekali sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Jadi *behavior* merupakan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh apa yang diharapkan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang

merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal) begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Mc Kenna and Beech (1995:121); *In research undertaken by Income Data Service, London (IDS,1989) it was concluded that the performance factors most usually appraised were as follows:(1) knowledge, ability and skill on the job, (2) attitude to work, expressed as enthusiasm, commitment and motivation,(3) quality of work on a consistent basis with attention to detail,(4) volume of performance output, (5) interaction, amplified in communication, skill and ability to related to others in terms.*

Berdasarkan apa yang telah diuraikan maka permasalahan *Job performance* berkaitan dengan efektivitas kerja, untuk itulah penting kiranya membuat suatu model yang membicarakan *job performance* (kinerja) dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan hal tersebut perlu melakukan analisis pengaruh faktor perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja, pengertian faktor perilaku organisasi

disini adalah budaya organisasi dan motivasi.

Dalam penelitian ini Kinerja, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi masing-masing dijadikan sebagai variabel penelitian. Sejalan dengan uraian diatas, PT. Ithaca Resources Jakarta dipilih sebagai tempat dilakukan penelitian untuk menguji hubungan diantara variabel tersebut. PT.Ithaca Resources adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan batubara yang merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang menjadi lokomotif kemajuan ekonomi di Indonesia khususnya di sektor tambang batubara.

Mengingat begitu pentingnya kegiatan ekspor dalam usaha untuk meningkatkan devisa negara, tidak salah apabila harus memperhatikan perilaku dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan usaha-usaha menciptakan produktivitas kerja dan disertai mutu produk yang handal. Peningkatan produktivitas merupakan keharusan karena komitmen manajemen terhadap kualitas layanan memegang peran yang sangat penting agar perolehan perusahaan dapat tercapai dan terjamin kesinambungan usahanya. Di Jawa Timur banyak perusahaan pengolahan kayu berskala menengah melakukan ekspor hasil produksinya. Berkaitan dengan hal tersebut perlu memperoleh kajian khusus tentang sumber daya manusianya agar perolehan devisa dari sektor pengolahan kayu dapat ditingkatkan. Iklim usaha menengah dalam sektor pengolahan kayu sebenarnya sangat menjanjikan apabila semua pihak yang terkait ikut berperan karena putra-putra Indonesia cukup handal dalam bidang industri pengolahan kayu selain itu bahan bakunya cukup

terpenuhi karena alamnya mendukung.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja ?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi ?.
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja ?
4. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ?
6. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja?

KAJIAN TEORITIK

Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke

waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingatkan anggota dari organisasi. Namanya 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.

Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996:289); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragam sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak

Kartono (1994 :138); mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Hidayat (2002); *we were all born of human beings and then grew up by social upbringing with culture environment. Since cultures always process plural nation language, tradition and relegion are indispensably diverse.*

Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski (1997:518); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Arnold dan Feldman (1986:24); perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

Motivasi

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interes dan eksteren. Herpen et al. (2002); hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik Sedangkan Gacther and falk (2000), Kinman and Russel (2001); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Berbagai teori motivasi yang ada salah satunya adalah *Porter Lawler Model*. Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia. Sebenarnya dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan tidak kepuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi.

Menurut Mondy and Noe (1996:358); *Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation.*

Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk *non-financial* atau *financial* hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

Werther and Davis (1996:381); Manajemen kompensasi berusaha keras membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran relatif sama dengan tugas yang diterima sedangkan eksternal adalah pembayaran pekerja sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain dipasaran tenaga kerja. Jadi kompensasi berusaha untuk memberikan kewajaran terhadap pembayaran-pembayaran yang diterima oleh pekerja baik dilihat dari dalam

perusahaan maupun dari luar perusahaan. Tjosvold et al. (2003); *Reward and task system are potentially very critical for inducing cooperative conflict.*

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja ?, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Dole and Schroeder (2001); Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983); Kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001); Igalens and Roussel (1999); *Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences.* Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa

kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Ward and Sloane (1999); *elemen of job satisfaction* : (1) *relationship with colleagues*; (2) *relationship with head of department*; (3) *ability and efficiency of head of department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *Promotion prospects*; (7) *salary*; (8); *job security*; (9) *actual work undertaken*; (10) *overall job satisfaction*. Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan

menurut Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988 :7); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standard operating procedure yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Hipotesis

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi
2. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dikalsifikasikan sebagai penelitian dengan hipotesis.

Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerja dari perusahaan pengusahaan kayu berskala menengah. Penelitian ini akan menyajikan sampai sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja karyawan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data interval, yang dinyatakan dalam angka-angka mulai dari skala yang terkecil sampai dengan yang terbesar dan mempunyai jarak yang sama antara angka yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden.

Identifikasi Variabel

- a. Variabel *Independent*: Budaya organisasi
- b. Variabel *Dependent*: Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja.

Definisi operasional

- a. Budaya organisasi : adalah perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama.
- b. Motivasi adalah: kekuatan atau dorongan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu.
- c. Kepuasan kerja adalah : tingkat perasaan individu baik secara positif atau negatif aspek-aspek dalam pekerjaannya.
- d. Kinerja : adalah prestasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Teknik Pengambilan Sampel

Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Quota Sampling karena sudah diketahui jumlah karyawan dari PT Ithaca Resources Jakarta. Sejumlah 120 orang karyawan yang dipakai sebagai obyek penelitian. Ferdinand (2002: 33) peng-

gunaan sampel dalam SEM minimal 100 orang

Alat dan Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuisioner yang telah disiapkan dimana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan ukuran sebagai berikut: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (**Structural Equation Modeling**) program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.0 (Ghozali : 2004) disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural.

Hasil Penelitian

1. Uji Kenormalan Data
Untuk menunjukkan bahwa data berdistribusi normal atau tidak. Dapat dilihat dari nilai C.R atau *Z Value*. Nilai C.R tersebut dibandingkan dengan nilai *Z table* $\alpha = 0.05 (\pm 1.96)$. Semua variabel yang ada (Budaya organisasi, Motivasi, Kepuasan kerja, Kinerja) memenuhi kenormalan karena *Z value* < *Z table*. Sedangkan pengujian multivariate diperoleh $Z = 1.005 < Z table$, dapat dikatakan bahwa data tersebut berdistribusi *multivariate normal*
2. Uji Multivariate Outlier
Jarak mahalanobis berada pada rentang 30.814 dan 39.830, sementara perhitungan Chi-Square table dengan $\alpha = (0.05)$ dengan derajat bebas 4 (jumlah variabel) adalah 40.11. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data outlier secara *multi-*

variate karena semua nilai jarak Mahalanobis lebih kecil dari χ^2 table.

3. Uji Multikolinearitas

Determinant of sample covariance matrix = 78.775, nilai yang dihasilkan jauh sekali dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam data yang ada tidak terjadi

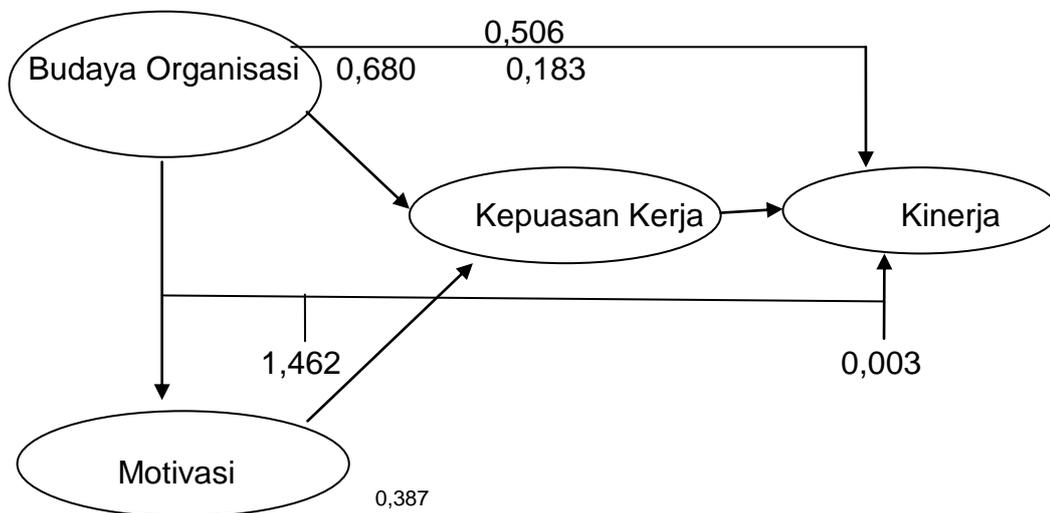
kasus *multikolinearitas* atau *singularitas*

4. Hubungan Kausalitas antar Variabel Melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji - t dalam regresi dibandingkan dengan t table ± 1.96 menggambarkan semua koefisien signifikan antara lain:

Maximum Likelihood Estimate		
Regression Weights Estimate	S.E	C.R
Motivasi ←	Bud Orgs	0.680 0.107 6.349
Kep Kerja ←	Bud Orgs	0.183 0.073 2.522
Kep Kerja ←	Motivasi	1.462 0.464 3.152
Kinerja ←	Motivasi	0.387 0.145 2.670
Kinerja ←	Bud Orgs	0.506 0.208 2.433
Kinerja ←	Kep Kerja	0.003 0.001 2.018

Setelah diketahui estimasi dari koefisien *path analysis*, maka dapat dibangun sebuah model *structural* berdasarkan koefisien *path* dan juga berdasarkan konstruk model teoritis.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja dapat digambarkan alurnya sebagai berikut:



- Model 1 : Motivasi = 0.680 Budaya Organisasi
- Model 2 : Kepuasan Kerja = 0.183 Budaya Organisasi + 1.462 Motivasi
- Model 3 : Kinerja = 0.506 Budaya Organisasi + 0.387 Motivasi + 0.003 Kepuasan kerja

PEMBAHASAN

Dari hubungan kausalitas nampak bahwa pengaruh yang terbesar adalah dari motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu 1.462 sedangkan urutan lainnya adalah budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0.680 dan motivasi terhadap kinerja sebesar 0.387, budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,506 dan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.183 dan yang terakhir

adalah kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0.003

Dari hasil ini nampak bahwa motivasi merupakan hal yang pokok dalam mempengaruhi kepuasan kerja, pernyataan umum bahwa seseorang akan tercapai kepuasan kerjanya apabila motivasi yang ada dalam perusahaan sangat mendukung sekali dapat diterima.

Direct Effect

	Budaya Orgs Kep Kerja		Motivasi
Motivasi	0.680	0.000	0.000
Kepuasan Kerja	1.183		1.462
	0.000		
Kinerja	0.506	0.387	0.003

Indirect effect

	Budaya Orgs	Motivasi	Kep Kerja
Motivasi	0.000	0.000	0.000
Kepuasan Kerja	0.994	0.000	0.000
Kinerja	0.267	0.005	0.000

Pengaruh langsung yang terjadi dapat dijelaskan sebagai berikut : terdapat efek langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap Motivasi sebesar 0.680, variable 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 kegahiran kerja.

Pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut : terdapat pengaruh tidak langsung dari variable Budaya organisasi terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 0.994, begitu-

pula 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.

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa semua indek memenuhi kriteria sehingga model yang ada dapat dikatakan memenuhi kesesuaian dengan data yang ada.

Dari hasil penelitian dan dari koefisien jalur yang ada maka dapat diuraikan halhal sebagai berikut:

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

Perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Sering terjadi adanya unjuk rasa dalam menyelesaikan masalah ketenaga kerjaan menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus dilaksanakan secara bersama tanpa merugikan kedua belah pihak. Budaya organisasi sebagai perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksanakannya nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi (Marcoulides and Heck:1993; Kritner and Kinicki :1995 : 532).

Disamping itu terdapat pengaruh langsung yang paling kuat dalam variabel tersebut yaitu Motivasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 1.462 artinya persepsi tentang motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap Kepuasan kerja seseorang secara signifikan dapat diterima.

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. Pada akhirnya dalam penelitian ini, ditemukan bahwa faktor-faktor perilaku organisasi : Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan kerja memang mempunyai pengaruh terhadap Kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan PT Ithaca Resources Jakarta dapat diterima. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola Sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola Sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya tujuan mengelola Sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk

mengetahui apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan antara perusahaan skala menengah dan besar, disamping itu apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Beach, Lee Roy, 1993, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Bliss, Wliam G., 1999, *Why is Corporate Important?*. Work force pp 8-9
- Buchanan, David; Huncznski, Andrzej, 1997, *Organizational Behavior an Introductory Text*. Third Edition, Europe : Prentice Hall.
- Cascio, Wayne F, 1995), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Gachter, Simon and Falk, Armin, 2000, *Work Motivation, Institutions and Performance*, The Participants of the first Asian Conference on Eperimental Business Research at the Hongkong University of Science and Tehnology, Working Paper pp 1-18
- Ghozali, Imam, 2004, *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver 5,0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quartely* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Grund, Christian and Sliwka, Dirk, 2001, *The Impact of Wage Increase on Job Satisfaction-Empiorical Evidence and Theoritcal Implications*, IZA'S Research Area Mobility and Flexibility of Labor Market, Bonn, Germany pp.13-14.
- Herpen, Marco; Praag, Mirjan and Cools, Kees, 2002, *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Emperical Study*, Conference of The Performance Measurement Association in Boston pp. 1-34
- Hofstede, Geert, 1986, *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C. Curply, Gordon J., 1999, *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, Printed in Singapore : Irwin McGraw-Hill.
- Igalens J. Roussell, 1999, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, No.20 pp 1003-1025.
- Kartono, Kartini, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen*, Perusahaan dan industri, Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell, 2001, The role of Motivation to

- Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, Vol 3 No. 4 pp. 132-149.
- Kotter, Jhon P. and Heskett, James L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Linz, Susan J., 2002, *Job Satisfaction Among Russian Workers*, William Davidson Institute Working Paper, Reseach Feelow Wlliam Davidson Institute University of Michigan pp. 8-15.
- Locke E.A., 1983, *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M.D. (Ed), Hand Book Of Industrial Psychology*, New York : John Wiley & Sons.
- Luthans, Fred, 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT.Remaja Rosdakarya.
- Mc Kenna, Eugene and Beech, Nic, 1995, *The Essence of Human Resaources Management*, Prentice Hall International (UK) Limited Printed and Bound in Great Britain by Tj Press, Padstow, Cornwall.
- Molenaar, Keith, 2002, *Corpoarte Culture, a Study of Firm With Outstanding Consideration Safety* . Prosesional Safety pp 18-27
- Mondy R. Wayne and Noe, Robert M., 1996, *Human Resource Management*, Printed in The United States of America: Prentice Hall International, Inc.
- Nasarudin, 2001, *Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce*. Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang pp. 270-276.
- Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikaso*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT.Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey Prentice- Hall Inc.
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta..
- Testa, Mark R., 1999, Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 20 No.3 pp. 154-161.
- Tjosvold, Dean; Chen, Yifeng and You Zi-Yo, 2003, *Conflict Management for Individual Problem Solving and Term Innovation in China*. Working Paper pp 2-44.
- Waldman, David A., 1994, The Contribution of Total Anality Management to aTheory of Work performance, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210-536.
- Werther, William B Davis Keth, 1996, *Human Resaource and Personal Management, Fifth Edition*. Printed in The United States of America : McGraw Hill, Inc.
- Zadjuli, Suroso Imam, 2001, *Peranan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Profesionalisasi di Era Global*.