

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA KINERJA PERUSAHAAN PT. ERHA CLINIC INDONESIA

I Gusti Ayu Ari Agustini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali
asigaari@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between work motivation, leadership, organizational culture, employee satisfaction and its influence on the performance of the company PT. Erha Clinic Indonesia. To answer these research purposes, then an examination of the whole employees of PT. Erha Clinic Indonesia, amounting to 112 people. The method used is descriptive analysis and analysis of structural equation modeling (SEM). Based on the results of analysis show that motivation, leadership, and organizational culture has a significant impact on job satisfaction of employees of PT. Erha Clinic Indonesia. The result of the analysis also states work motivation, leadership, organizational culture, and employee job satisfaction significantly influences the performance of the company PT. Erha Clinic Indonesia. The implications of this research is to improve leadership skills and organizational cultures that exist, so that aspects of employee job satisfaction can be met, because in general a high employee job satisfaction will increase their work motivation and performance.

Keywords : Work Motivation, Leadership, Organizational Culture, Employee Satisfaction, Performance Company

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut, maka dilakukan penelitian terhadap seluruh karyawan PT. Erha Clinic Indonesia yang berjumlah 112 orang. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *structural equation model* (SEM). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia. Hasil analisis juga menyatakan motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada, sehingga aspek kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, karena secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Hal tersebut bila dapat dijalankan dengan baik maka selain tujuan perusahaan dapat tercapai, karyawan juga akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2005), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi, sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang pemimpin perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Budaya dikatakan erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto:2000). Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana karyawan memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan karyawan.

Wolsely dan Campbell dalam Prasetya (2001) mengemukakan bahwa orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya. Hal tersebut mendukung hasil penelitian yang dilakukan Marifah (2004) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Chen (2004) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional dan budaya

organisasi, serta korelasi positif yang signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Peter dan Austin (1986) dalam Usman (2010) menemukan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah lembaga adalah kepemimpinan. Peter dan Austin menyarankan dalam risetnya, yaitu pentingnya pemimpin yang bermutu (unggul) dalam meningkatkan mutu. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian di atas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel intervening adalah kepuasan kerja, dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian yang telah disebutkan di atas mendorong perlunya diadakan penelitian lagi mengenai variabel kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan serta variabel motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh secara signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia.
3. Mengetahui pengaruh secara signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Erha Clinic Indonesia.
4. Mengetahui pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia.
5. Mengetahui pengaruh secara signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia.
6. Mengetahui pengaruh secara signifikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia.
7. Mengetahui pengaruh secara signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan

Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, 2005:28 mengemukakan kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja perusahaan juga diartikan sebagai fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Tika (2006:122).

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2001) dalam Usman (2010:498) mengartikan kepuasan kerja sebagai terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja oleh lembaga. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa lembaga mempunyai kewajiban memenuhi seluruh kebutuhan pekerjaannya. Artinya kepuasan pekerja akan muncul jika kebutuhan pekerja terpenuhi oleh lembaga, sebaliknya ketidakpuasan pekerjaannya muncul selama lembaganya tidak memenuhi kebutuhan para pekerjaannya.

Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Hasibuan (2003:92).

Greenberg dan Baron (Djarmiko, 2005:67) mendefinisikan bahwa “Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan”.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Siagian (2002:62).

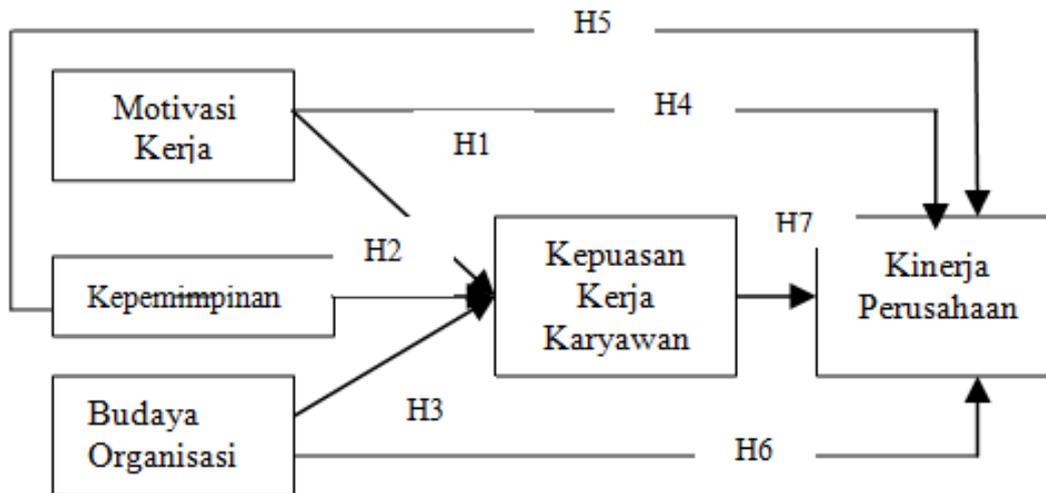
Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2010:282).

Budaya Organisasi

Matcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional 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.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**Kerangka Konseptual**

Gambar 1

Kerangka Konseptual Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Kinerja Perusahaan di PT. Erha Clinic Indonesia
Sumber : Brahmasari dan Suprayetno (2008)

Hipotesis Penelitian

- H1 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H3 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H4 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 H5 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 H7 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN**Jenis dan Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi, variabel antara (*intervening variabel*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan, dan variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu kinerja perusahaan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau

tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo, 1999 dalam Yasa, 2006).

Variabel Penelitian

Identifikasi Konstruk/ Variabel

Variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain, dimana yang merupakan variabel bebas pada penelitian ini yaitu motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan budaya organisasi (X3).

Variabel antara (*intervening variabel*) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalur antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening pada penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan.

Variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dimana yang termasuk variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

Klasifikasi Konstruk/ Variabel

Konstruk/variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja perusahaan pada penelitian ini dibangun berdasarkan penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno, 2008.

Definisi Operasional Variabel

- 1) Motivasi Kerja (X1) adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi kerja terdiri atas 3 indikator berikut ini.
 1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) adalah persepsi responden terhadap kebutuhan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya berupa tanda penghargaan yang diberikan perusahaan atas dasar prestasi kerja yang dilakukan karyawan.
 2. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*) adalah persepsi responden terhadap kebutuhan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan sekerja.
 3. Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) adalah persepsi responden terhadap kebutuhan untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan rekan kerja dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya.
- 2) Kepemimpinan (X2) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam kelompok, yang dapat memberikan pemahaman sekaligus memotivasi orang lain agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepemimpinan diukur dengan 4 indikator, sebagai berikut.
 1. *Telling* adalah persepsi responden terhadap kemampuan pemimpin dalam hal mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas secara jelas.
 2. *Selling* adalah persepsi responden terhadap kemampuan pemimpin dalam hal menawarkan gagasan/ ide yang dimiliki kepada bawahannya.

3. *Participating* adalah persepsi responden terhadap kemampuan pemimpin dalam melibatkan bawahannya untuk turut serta mengajukan gagasan menyangkut pekerjaan yang dilakukan.
 4. *Delegating* adalah persepsi responden terhadap kemampuan pemimpin dalam hal mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan secara baik.
- 3) Budaya Organisasi (X3) adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi diukur dari 6 indikator sebagai berikut.
1. Nilai-nilai organisasi adalah persepsi responden terhadap tata tertib perusahaan yang merupakan bagian dari keyakinan dasar yang dianut.
 2. Dukungan manajemen adalah persepsi responden terhadap kepercayaan yang diberikan oleh manajemen terhadap bawahannya sebagai bentuk dukungan kerja.
 3. Sistem imbalan adalah persepsi responden terhadap sistem imbalan yang diterapkan oleh perusahaan yaitu atas dasar prestasi kerja.
 4. Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar adalah persepsi responden terhadap peluang yang diberikan perusahaan sebagai wujud toleransi bila terjadi kesalahan dalam bekerja.
 5. Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan adalah persepsi responden terhadap orientasi manajemen pada setiap detil pekerjaan melalui pengarahan yang jelas untuk pencapaian hasil kerja yang berkualitas.
 6. Orientasi pada tim adalah persepsi responden terhadap orientasi yang dilakukan manajemen dalam mengkoordinasi kerjasama tim.
- 4) Kepuasan Kerja Karyawan (Z) adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kepuasan kerja karyawan diukur dengan 4 indikator sebagai berikut.
1. Kompensasi adalah persepsi responden terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan.
 2. Kondisi kerja adalah persepsi responden terhadap kondisi kerja di lingkungan kerja.
 3. Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan adalah persepsi responden terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan yang berlaku saat ini.
 4. Kesempatan untuk berkembang adalah persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan kepada bawahannya untuk mengikuti *training* agar dapat melakukan pengembangan diri.
- 5) Kinerja Perusahaan (Y) adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja perusahaan diukur dengan 4 indikator berikut ini.
1. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki adalah persepsi responden terhadap perekrutan SDM yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia.
 2. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki adalah persepsi responden terhadap pemanfaatan umpan balik yang konkrit yang dilakukan perusahaan dalam semua kegiatan untuk meningkatkan efisiensi waktu yang dimiliki.

3. Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan adalah persepsi responden terhadap upaya perusahaan dalam mengubah struktur dan proses manajerial untuk mendukung implementasi strategi perubahan perusahaan secara keseluruhan.
4. Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan adalah persepsi responden terhadap upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan.

Prosedur Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sejumlah data pendukung diperlukan untuk keperluan analisis data yang berasal dari dalam dan luar lapangan. Untuk itu peneliti menggunakan 2 macam sumber data yaitu primer melalui observasi dan wawancara, serta data sekunder yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada, atau dari membaca maupun mempelajari buku-buku teks, makalah-makalah dan bahan-bahan seminar yang mendukung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Erha Clinic Indonesia yang saat ini berjumlah 112 orang.

Metode pengumpulan data dilakukan berupa observasi, kuisioner, dan wawancara.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini melakukan pengukuran variabel bebas, variabel antara, dan variabel terikat dengan menggunakan skala *Likert*. Menurut Malhotra, (2005), skala *Likert* adalah skala pengukuran dengan lima kategori respon yang berkisar antara “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” yang mengharuskan responden menentukan derajat persetujuan terhadap masing-masing dan serangkaian pernyataan mengenai obyek stimulus. Uji Validitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mencari terlebih dahulu harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan, yaitu dengan jalan mengkorelasikan setiap butir instrumen penelitian dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan taraf kesalahan 5 persen ($\alpha = 0,05$). Valid atau tidaknya suatu instrumen penelitian adalah ditentukan oleh batasan kritis (titik kritis) dari validitas tersebut yaitu $r = 0,361$. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka kritis r yang ada pada tabel kritis *r product moment* sesuai dengan derajat kebebasannya dan tingkat signifikansinya. Pengukuran validitas item-item alat ukur penelitian dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Sosial Science* (SPSS) 16.0. Pengujian reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach dikatakan reliabel jika nilai alpha 0,6 (Salimun,2000). *Alpha* hitung lebih besar dari *alpha standart*. Karena alpha hitung lebih besar dari nilai *alpha standart* (0,6), maka berarti seluruh faktor yang diuji dinyatakan reliabel (andal).

Metode Analisis Data

Metode analisis penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling/ SEM*).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Tabel 1.
Karakteristik responden menurut jenis kelamin

| Jenis Kelamin | Kinerja Perusahaan | | | | | |
|---------------|--------------------|--------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| | Tinggi | % | Rendah | % | Total | % |
| Laki-laki | 30 | 26,80 | 10 | 8,90 | 40 | 35,70 |
| Perempuan | 53 | 47,30 | 19 | 17,00 | 72 | 64,30 |
| Total | 83 | 74,10 | 29 | 25,90 | 112 | 100,00 |

Berdasarkan tabel dapat dijelaskan bahwa sebanyak 29 responden (laki-laki dan perempuan) mengatakan kinerja perusahaannya rendah (25,9 persen), dan sebanyak 83 responden (laki-laki dan perempuan) mengatakan kinerja perusahaannya tinggi. Bila dilihat dari komposisi jenis kelamin, karyawan perempuan lebih banyak dari laki-laki, ini tidak berarti bahwa PT. ECI lebih banyak membutuhkan karyawan perempuan dari pada laki-laki, hal ini hanya suatu faktor kebetulan saja. Namun, baik tenaga laki-laki maupun perempuan, yang dibutuhkan adalah tenaga yang prima, cepat dan responsif.

Tabel 2.
Karakteristik responden menurut umur

| Umur | Kinerja Perusahaan | | | | | |
|----------------------|--------------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| | Tinggi | % | Rendah | % | Total | % |
| 20 - 30 Tahun | 61 | 54,50 | 24 | 21,40 | 85 | 75,90 |
| 31 - 40 Tahun | 14 | 12,50 | 5 | 4,50 | 19 | 17,00 |
| 41 - 50 Tahun | 8 | 7,10 | 0 | 0,00 | 8 | 7,10 |
| Total | 83 | 74,10 | 29 | 25,90 | 112 | 100,0 |

Distribusi responden menurut umur menunjukkan bahwa responden terbanyak berumur antara 20 – 30 tahun yakni 85 orang (75,9 persen). Jumlah responden paling sedikit terdapat pada kelompok umur 41 - 50 tahun, yakni 8 orang (7,1 persen). Dengan jumlah usia produktif yang terbanyak, maka karyawan PT. Erha Clinic Indonesia diharapkan dapat terus melakukan peningkatan dan perbaikan dalam hal kualitas pelayanan untuk mendukung kepuasan pengguna jasa, mengingat umur produktif adalah siklus usia yang terbaik.

Tabel 3.
Karakteristik responden menurut pendidikan

| Pendidikan | Kinerja Perusahaan | | | | | |
|--------------|--------------------|--------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| | Tinggi | % | Rendah | % | Total | % |
| D3 | 44 | 39,30 | 15 | 13,40 | 59 | 52,70 |
| S1 | 30 | 26,80 | 12 | 10,70 | 42 | 37,50 |
| S2 | 9 | 8,00 | 2 | 1,80 | 11 | 9,80 |
| Total | 83 | 74,10 | 29 | 25,90 | 112 | 100,00 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden dengan pendidikan D3 mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan sebanyak 44 responden (39,3 persen) dibandingkan dengan responden dengan pendidikan yang lain, tetapi secara keseluruhan responden baik laki-laki maupun perempuan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda mempunyai kekuatan yang tinggi terhadap kinerja perusahaan, yaitu sebanyak 83 responden (laki-laki dan perempuan).

Tabel 4.
Karakteristik responden menurut masa kerja

| Masa Kerja | Kinerja Perusahaan | | | | | |
|--------------|--------------------|--------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| | Tinggi | % | Rendah | % | Total | % |
| 0 - 5 Tahun | 60 | 53,60 | 19 | 17,00 | 79 | 70,50 |
| ≥ 5 Tahun | 23 | 20,50 | 10 | 8,90 | 33 | 29,50 |
| Total | 83 | 74,10 | 29 | 25,90 | 112 | 100,00 |

Berdasarkan Tabel 4 dijelaskan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 0 – 5 tahun berpengaruh tinggi terhadap kinerja perusahaan, dibandingkan kelompok masa kerja yang lain. Hal ini mengandung makna bahwa masa kerja dan kinerja perusahaan saling bersinergi positif. Tidak ada indikasi bahwa pekerja dengan masa kerja yang lebih lama produktif dari pada para pekerja yang baru mulai bekerja.

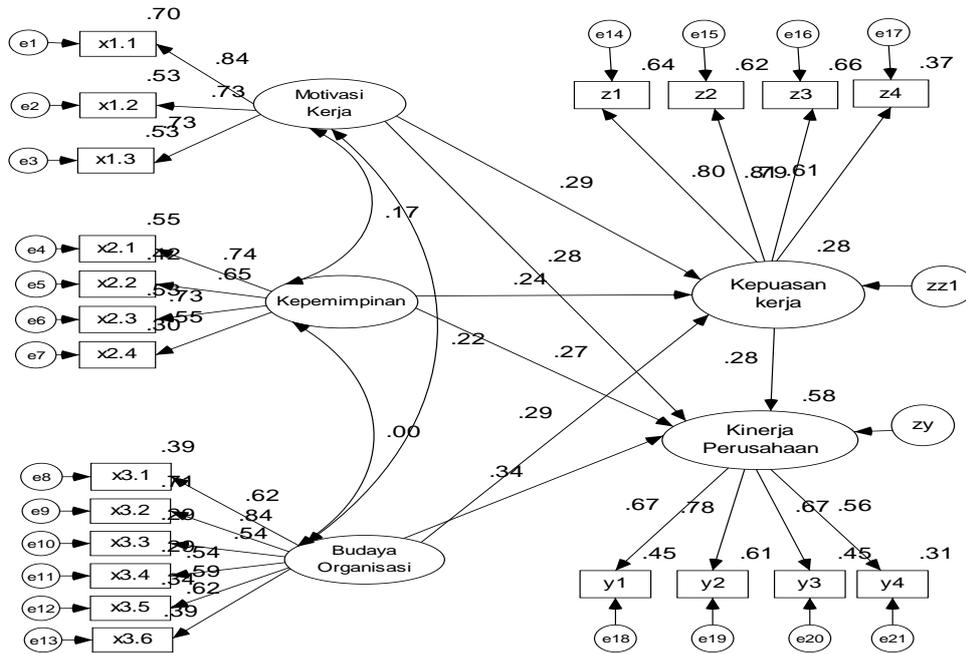
HASIL PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN DAN ASUMSI SEM

Tabel 5.
Hasil pengujian instrumen penelitian dan asumsi SEM

| Keterangan | Nilai |
|-----------------|--|
| Validitas | Nilai korelasi keseluruhan $\geq 0,361$ yang berarti data valid. |
| Reliabilitas | Nilai alpha standar $\geq 0,60$, artinya memenuhi syarat |
| Normalitas data | Tidak ada nilai <i>CR</i> pada <i>skewness</i> atau kurtosis data yang berada di luar $\pm 2,58$, artinya data berdistribusi normal |

| | |
|--|---|
| <u>Outliers</u> | Nilai p1 dan p2 diatas 0,05, artinya tidak ada outliers |
| <u>Multicollinearity dan Singularity</u> | Nilai determinan dari matriks kovarian >0 yaitu 12,520 yang artinya tidak ada multikolinearitas dan singularitas. Data layak digunakan. |

HASIL ANALISIS MODEL SEM



UJI HIPOTESIS
 Chi-Square =198.655
 Probability = .150
 CMIN/DF =1.110
 GFI =.863
 TLI =.969
 CFI =.974
 RMSEA =.031
 AGFI =.823

UJI KESESUAIAN MODEL

Tabel 6.
Uji Kesesuaian Model

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off value | Hasil analisis | Evaluasi Model |
|----------------------------|------------------|----------------|----------------|
| X ² -Chi square | Diharapkan kecil | 198.655 | Baik |
| Probability | ≥0,05 | 0,150 | Baik |
| RMSEA | ≤0,08 | 0,031 | Baik |
| GFI | ≥0,90 | 0,863 | Marginal |
| AGFI | ≥0,90 | 0,823 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤2,0 | 1,110 | Baik |
| TLI | ≥0,95 | 0,969 | Baik |
| CFI | ≥0,95 | 0,974 | Baik |

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 7.
Hasil Pengujian Hipotesis

| No. | Parameter | Standardized Estimate | S.E. | P |
|-----|-----------|-----------------------|-------|-------|
| 1 | Z <--- X1 | 0.290 | 0.109 | 0.013 |
| 2 | Z <--- X2 | 0.239 | 0.131 | 0.048 |
| 3 | Z <--- X3 | 0.288 | 0.134 | 0.017 |
| 4 | Y <--- X1 | 0.280 | 0.116 | 0.014 |
| 5 | Y <--- X3 | 0.336 | 0.144 | 0.005 |
| 6 | Y <--- Z | 0.282 | 0.135 | 0.023 |
| 7 | Y <--- X2 | 0.272 | 0.137 | 0.02 |

Dilihat dari *loading factornya* dapat diketahui bahwa semua nilai probabilitasnya dibawah 0,05 sehingga dapat dikatakan indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten.

ANALISIS PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG, DAN PENGARUH TOTAL

Tabel 8.
Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total

| <i>Standardized Direct Effect</i> | | <i>Standardized Indirect Effect</i> | | <i>Standardized Total Effect</i> | |
|-----------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| X1 - Z | 0,290 | X1 - Z - Y | 0,082 | X1 - Y | 0,362 |
| X2 - Z | 0,239 | X2 - Z - Y | 0,068 | X2 - Y | 0,340 |
| X3 - Z | 0,288 | X3 - Z - Y | 0,081 | X3 - Y | 0,417 |
| X1 - Y | 0,280 | | | | |
| X2 - Y | 0,272 | | | | |
| X3 - Y | 0,288 | | | | |
| Z - Y | 0,282 | | | | |

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Saran

Motivasi kerja utamanya kebutuhan berprestasi dapat dilakukan dengan memberikan tanda penghargaan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja yang dilakukan karyawan, seperti pemilihan karyawan teladan tiap bulannya.

Perlu dilakukan seleksi yang ketat dalam mengangkat seorang pemimpin, karena pemimpin yang baik adalah seseorang yang mempunyai keunggulan lebih dibandingkan yang lain.

Peluang yang diberikan perusahaan sebagai wujud toleransi bila terjadi kesalahan dalam bekerja akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat, bila dilakukan secara obyektif dan menyeluruh.

Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk berkembang dapat melalui berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan kerja dengan syarat agar dilakukan secara reguler, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Usaha manajerial dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui pencapaian target yang telah ditetapkan dengan melakukan pengawasan secara teratur dan berkelanjutan terhadap operasional kerja secara menyeluruh.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, karenanya memerlukan pengembangan lebih lanjut pada riset selanjutnya. Pada penelitian ini hanya terbatas menguji variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta kinerja perusahaan, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat juga dilihat variabel lain di luar penelitian, karena tidak hanya variabel-variabel tersebut yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos. *Tesis*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10 No. 2. September 2008: 124-135.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Bussiness, Cambridge*, Vol. 5, p.432.
- Cholid, Narbuko. Abu, Ahmadi. 2003. Metodologi Penelitian. Jakarta : Bumi Aksara.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership* (Terjemahan). Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Djarmiko, Yayat Hayati. (2005). Perilaku Organisasi. Bandung : CV. Alfabeta.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Ferdinand, Augusti. 2002. *Structural Equation Modelling* Dalam Penelitian Manajemen. Semarang : BPFE Undip.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu SP. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kisdarto, 2000. Budaya Kerja Bukan Robotisme. *Majalah Manajemen*, No. 41, Mei, hlm. 10-11.
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Cetakan Pertama. Bandung : PT. Refika Aditama.
- _____. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No 6 Desember 2005, p.9.
- Moekijat. (2002). Dasar-Dasar Motivasi. Bandung : CV. Pionir Jaya
- Marifah, Dewi. 2004. Faktor Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Pekerja Sosial di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur, *Tesis*, Program Magister Manajemen Unair.
- Matcoulides and Ronald. Heck. 1993. *Organizational Cultural and Performance Proposing and Testing A Model*. *Journal of Organization Science*. Vol. 4 No. 2 May 1993, pp 209-225.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nimran Umar. 2004. Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.

- Ostroff, Cheri. 1992. *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis*, Industrial Relations Center University of Minnesota. *Journal Volume 27*.
- Prasetya, Buletin.2001. Mengenal Program Budaya Kerja, No. 01, Januari. Surabaya, hlm 12.
- Robbinss Stephen P. 2002. *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan). Jilid 1. Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.
- _____. 2001. *Organizational Behavior* (Terjemahan). Jilid 1. Edisi Kedelapan. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 1996. *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan). Jilid 2. Edisi Ketujuh. Jakarta PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Saydam, Gauzali. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro. Cetakan Ketiga. Jakarta : Djambatan.
- Sekaran, U. 2006. Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi Kedua. Salemba. Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian Sondang P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Cetakan Pertama. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri. 2004. Statistika Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS. Bandung : Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2005. Metode Riset Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Susanto, A. B. (1997). Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sylvana Andi, 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya. *Jurnal Magister Manajemen*. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Syukur, Achmad dan Mubasysyir Hasanbasri. 2007. Pengaruh Kekuatan dan Budaya Tim terhadap Kinerja Tim Program Penanggulangan Tuberculosis (P2TB) Puskesmas di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Working Paper Series* No. 8 Oktober 2007 1st draft.
- Thoyib Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Magister Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Tika H. Moh. Pabundu. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Cetakan Pertama. PT. Bhumi Aksara. Jakarta.
- Umar, Husein. 2003. Riset SDM dalam Organisasi. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2010. Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Cetakan Ketiga. PT. Bhumi Aksara. Jakarta.
- Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. Edisi Revisi Cetakan Pertama. Jakarta : Prenada Media.
- Yasa I Gede Adi. 2006. Pengaruh Karakteristik Manajemen Karier Terhadap Komitmen Karyawan dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty Denpasar. *Tesis*. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Yasin Azis. 2001. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Lintasan Ekonomi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Volume 18 No. 1 Malang.

I Gusti Ayu Ari Agustini. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap....

Yu Lung Hsu, et al. Organizational Learning as an Intervening Variable in the Life Insurance Industry. *Journal of The Business Review Cambridge*. Vol. 12 No. 1 Summer 2009 pg.174-186.