

Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

TRIBODROASTUTI
RISZAENI
SUHAJI

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala Semarang
Jl. Sriwijaya No. 32 & 36 Semarang 50242
Email : tribodro@yahoo.com

Diterima 24 September 2018; disetujui 29 September 2018

***Abstract:** This study aims to analyze the effect of Organizational Culture, Organizational Commitment, and Work Motivation to Employee Satisfaction and Performance (case study on PT. Pandowo Utomo Food Semarang). The population in this study is all employees of PT. Pandowo Utomo Food distribution section totaling 157 people. The number of samples proposed in this study is the entire population that amounted to 157 people. In this study did not use sampling technique, because the number of samples used in this study were all population (census). The analytical tool used in this study is SEM based component or variance-PLS. The result of the study stated that Organizational Culture and Work Motivation have a significant positive effect on Job Satisfaction, while Organizational Commitment has no significant positive effect on Job Satisfaction. Organizational Culture has a significant positive effect on Employee Performance, while Organizational Commitment, Work Motivation, and Job Satisfaction have no significant effect on Employee Performance.*

***Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2001). Seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Karyawan akan merasa puas apabila unsur gaji/upah dapat terpenuhi dengan baik sesuai

dengan beban pekerjaan yang dikerjakan. Selain itu adanya promosi yang transparan, rekan kerja yang menyenangkan, dan adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam kerjanya akan membuat kinerjanya semakin baik.

Namun, tidak dapat dipungkiri jika dalam menyelesaikan berbagai macam tugas dan persoalan yang dikerjakan secara terus-menerus kinerja seorang karyawan adakalanya mengalami penurunan karena beberapa faktor, di antaranya yaitu kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, kualitas kerja, budaya kerja, kompensasi,

kompetensi, komitmen dalam bekerja dan beberapa kendala lainnya. Semua faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja, baik yang memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terciptanya kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan sangat mungkin dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif. Sedangkan iklim organisasi yang kondusif dipengaruhi oleh budaya kerja yang terdapat di dalamnya. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016) budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Setiap perusahaan tentu memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda.

Perbedaan budaya organisasi yang dimiliki setiap perusahaan sangat mungkin dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengajarkan dan menciptakan nilai-nilai yang baik akan mendorong karyawan untuk terus berinovasi, menjaga kualitas, bekerja keras mencapai target, memberikan kontribusi yang terbaik untuk pelanggan dan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta dapat membuat karyawan bekerja secara efektif dan efisien.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen organisasi dan motivasi. Kedua faktor tersebut sangat erat kaitannya dengan *reward* dan *punishment*. Karyawan yang memiliki kinerja yang bagus akan merasa lebih puas apabila mendapatkan penghargaan yang baik, sedangkan adanya sistem *punishment* akan memberikan efek jera kepada karyawan sehingga setiap karyawan dapat lebih disiplin lagi dalam bekerja. Komitmen dan motivasi saling berhubungan satu sama lain. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan melakukan upaya yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan tersebut akan senantiasa berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), komitmen merupakan tekad dari pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Komitmen karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor logis, faktor lingkungan, faktor harapan, dan faktor ikatan emosional. Komitmen karyawan yang tinggi menunjukkan adanya kepuasan kerja yang terpenuhi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja sangat diperlukan karyawan untuk menumbuhkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Tanpa disadari motivasi kerja juga dapat membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, karena karyawan merasa terdorong untuk memberikan hasil kerja yang baik. Apabila seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki motivasi yang rendah, karyawan tersebut hanya akan bekerja sesuai apa yang dia bisa.

PT. Pandowo Utomo Food merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi makanan ringan kacang atom Gajah, yang memasarkan produknya di seluruh pulau Jawa. Tingkat persaingan yang sangat ketat di industri makanan ringan, menjadikan perusahaan dituntut untuk selalu menghasilkan produk yang berkualitas, dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Perusahaan memiliki dua bagian di dalamnya yaitu bagian produksi dan bagian distribusi yang senantiasa terus berupaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan agar tetap bertahan dari pesaing.

Permasalahan yang dialami oleh PT. Pandowo Utomo Food adalah kinerja karyawan bagian distribusi yang kurang maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan dan turnover yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan iklim kerja yang tidak sehat yang pada akhirnya berpengaruh terhadap operasional perusahaan.

Tujuan Penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi

kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Pandowo Utomo Food.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja. Menurut Wibowo (2013), kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Sedangkan menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Selanjutnya Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, dan jenis pekerjaan.

Kepuasan kerja bagi karyawan cenderung meningkatkan produktivitas, rasa bangga, dan komitmen tinggi pada pekerjaannya. Karyawan yang puas dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2016; Kasmir, 2016). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Anwar (2008) dan Noor (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja. Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mangkunegara (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam satu periode waktu biasanya dilakukan penilaian kinerja.

Menurut Kasmir (2016), penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan. Selain itu evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

Budaya Organisasi. Menurut Kasmir (2016), budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Budaya organisasi sangat diperlukan dalam organisasi, karena budaya organisasi memberikan beberapa manfaat. Menurut Robbins (2002) dalam Ardana, Mujiati, dan Sriathi (2009), manfaat budaya organisasi adalah berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain, sebagai identitas bagi anggota, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas, memantapkan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan. Sehingga secara tidak langsung budaya organisasi mampu menggiring karyawan untuk menampilkan kinerja terbaiknya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Noor (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), komitmen adalah suatu bentuk di mana pegawai/karyawan memiliki

keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Sedangkan menurut Wibowo (2013), komitmen adalah kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Sumber daya manusia organisasi merasakan bahwa organisasi di mana mereka bekerja adalah organisasi yang peduli kepada mereka dan menjadi tempat yang terbaik untuk bekerja. Karenanya mereka merasa terikat dengan organisasi dan tidak layak untuk meninggalkannya. Keadaan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai komitmen pada organisasi.

Kasmir (2016), berpendapat bahwa komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerja seseorang.

Meskipun demikian riset mengenai komitmen organisasi masih memberikan hasil yang bervariasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Heriawan & Gunawan (2010) dengan judul menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Bodroastuti dan Ruliaji (2016), menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi Kerja. Menurut Sutrisno (2009), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Kebutuhan serta keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan

orang yang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang.

Kasmir (2016) juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008), yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun demikian hasil penelitian yang dilakukan Murti dan Srimulyani (2013) justru menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Teoretis. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Noor (2012). Adapun gambar kerangka teoretis dapat dilihat pada Gambar 1.

Hipotesis. Berdasarkan tinjauan teoretis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian. Penelitian ini termasuk penelitian Kausal Komparatif yaitu penelitian yang

bermaksud mencari kemungkinan hubungan sebab akibat dengan cara mengamati akibat yang sekarang ada dan mencoba mencari kemungkinan sebabnya dari data yang dikumpulkan (Usman dan Akbar, 2004).

Definisi Operasional. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Kepuasan Kerja (Y1).** Penelitian ini menggunakan konsep Mangkunegara (2001), dengan 3 indikator pengukur kepuasan kerja yaitu upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, dan jenis pekerjaan.
2. **Kinerja Karyawan (Y2).** Penelitian ini menggunakan konsep Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), yang diukur dengan 4 indikator pengukur, yaitu Target, Kualitas, Waktu, dan Taat asas
3. **Budaya Organisasi (X1).** Penelitian ini menggunakan konsep Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), dengan 5 indikator pengukur yaitu Kesadaran diri, Keagresifan, Kepribadian, Performa, dan Orientasi tim.
4. **Komitmen Organisasi (X2).** Komitmen adalah suatu bentuk di mana pegawai/karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan (Edison, dkk, 2016). Adapun indikator dari komitmen adalah Faktor logis, Faktor lingkungan, Faktor harapan, Faktor ikatan emosional.

5. **Motivasi Kerja (X3)** Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuan. Dalam arti sistem, motivasi terdiri atas tiga hal yang berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (needs), dorongan (drives), dan tujuan (goals). (Luthans dalam Edison, Anwar, dan Komariyah, 2016:173), dengan indikator Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan untuk disukai, Kebutuhan harga diri.

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Distribusi yang berjumlah 157 orang. Seluruh jumlah populasi dijadikan sampel.

Jenis Data. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek, yang dalam hal ini adalah tanggapan (respon) responden melalui pertanyaan tertulis (kuesioner).

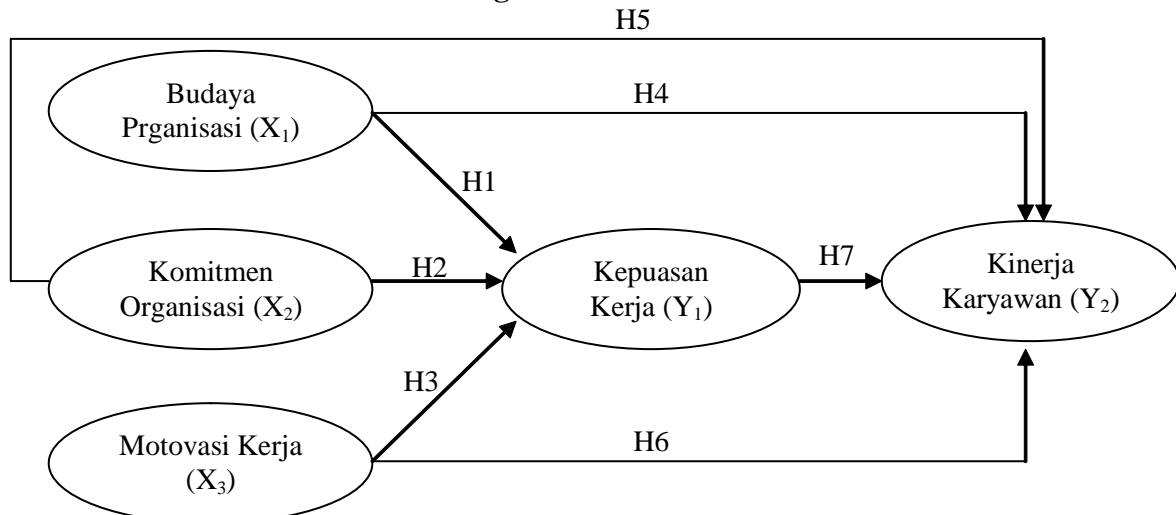
Alat Analisis. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis *component atau variance – Partial Least Squares (PLS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (Outer Model). Dalam analisis PLS membutuhkan analisis outer model dan inner model. Analisis outer model dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *convergent validity* dan uji reliabilitas.

Uji Convergent Validity. *Convergent validity* adalah mengukur validitas indikator reflektif

Gambar 1
Kerangka Teoretis Penelitian



sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari outer loading dari masing-masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik, jika nilai outer loading di atas 0,70 (Sarwono, 2014). Hasil uji *convergent validity* tahap 1 dapat dilihat pada gambar 2.

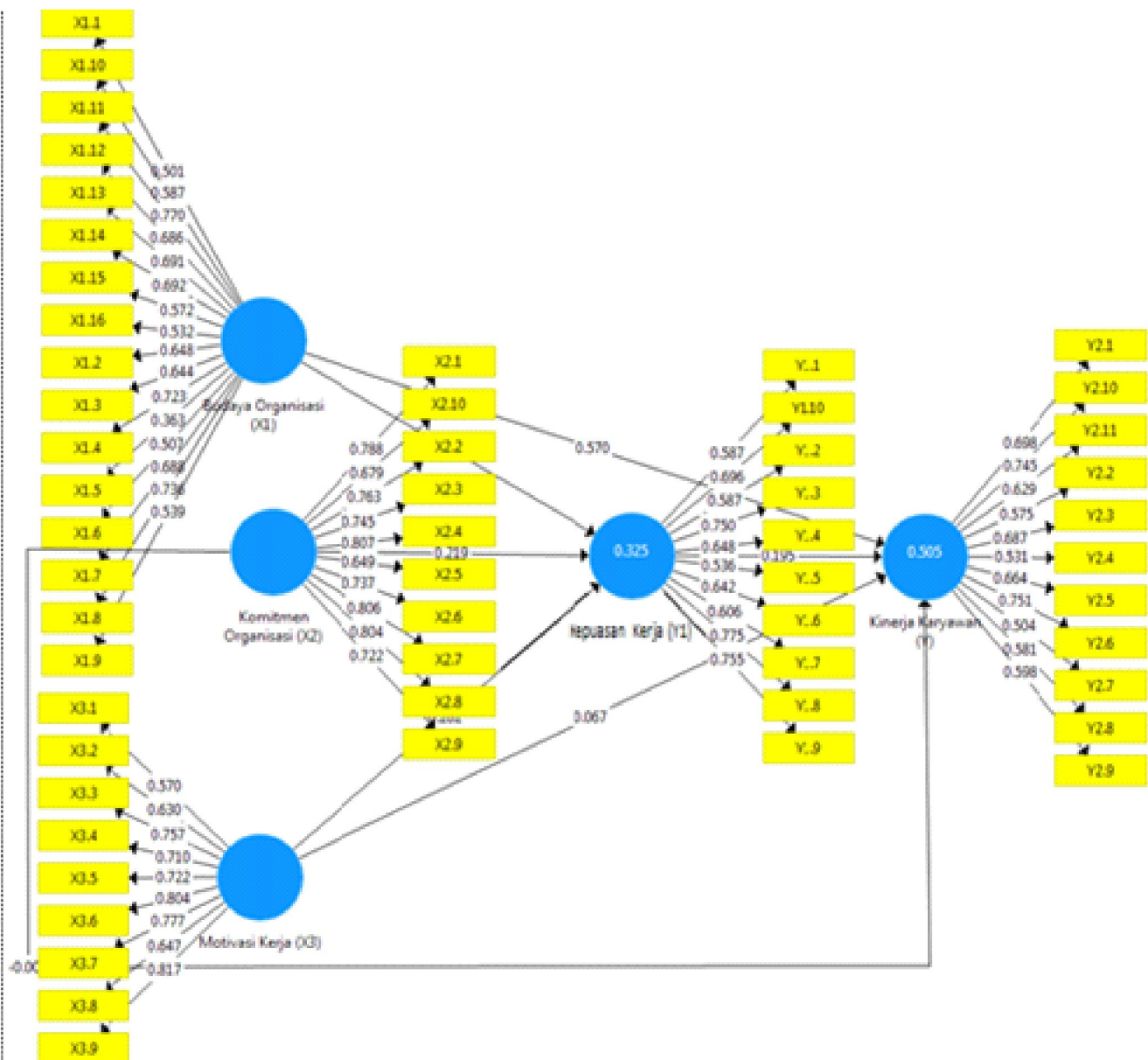
Gambar 2 menunjukkan bahwa dari total 56 indikator masih ada beberapa indikator yang membentuk variabel konstruk yang belum valid karena ada yang nilai faktor loadingnya lebih kecil dari 0,7. Untuk itu dilakukan uji validitas ulang dengan mengeluarkan indikator-indikator tersebut dari model. Adapun hasil uji validitas ulang dapat

dilihat pada gambar 3.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa tidak ada lagi nilai faktor loading yang kurang dari 0,7 maka semua variabel dinyatakan sudah valid.

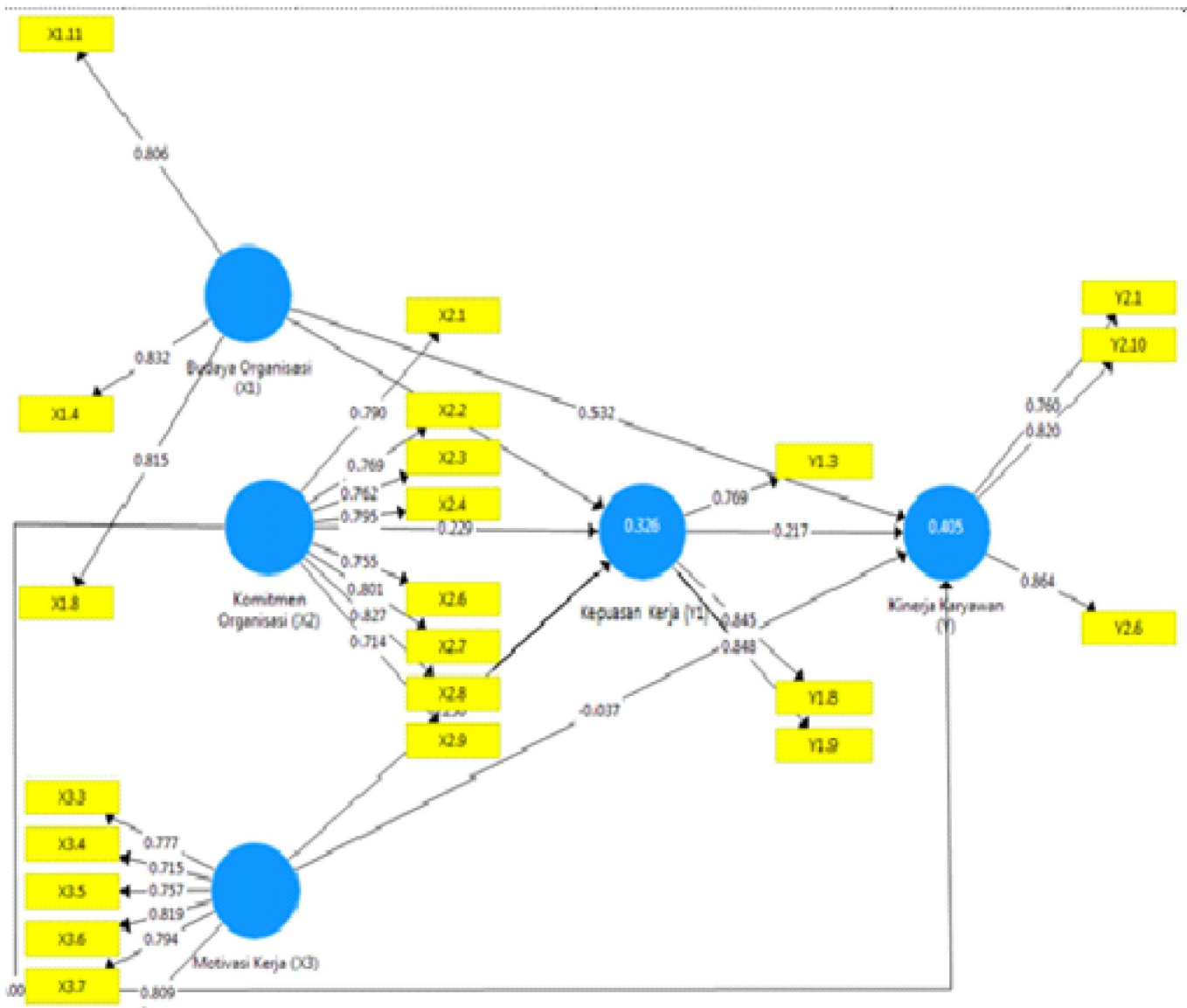
Uji Reliabilitas. Di samping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,7. Untuk hasil uji *composite reliability* dapat dilihat pada tabel 1.

Gambar 2
Hasil Uji *convergent validity* model tahap I



Sumber : Output PLS, 2018

Gambar 3
Hasil Uji Convergent Validity model Tahap 2



Sumber : Output PLS, 2018

Tabel 1
Composite Reliability

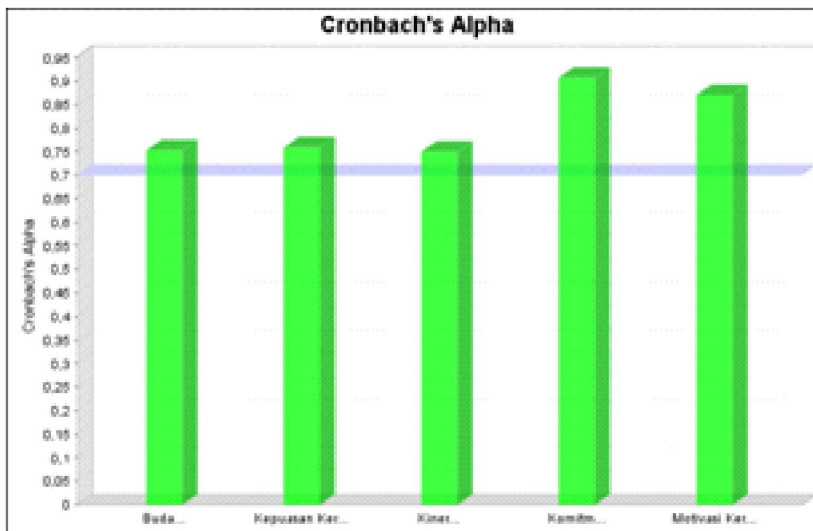
Komposit	Reliabilitas
Kepuasan Kerja (Y1)	0,862
Kinerja Karyawan (Y2)	0,856
Budaya Organisasi (X1)	0,858
Komitmen Organisasi (X2)	0,924
Motivasi Kerja (X3)	0,903

Sumber : Output PLS, 2018

Pada konstruk kepuasan kerja nilai *composite reliability* sebesar 0,862 dan pada Kinerja Karyawan sebesar 0,856. Nilai *composite reliability* Budaya Organisasi adalah sebesar 0,858. Lalu, pada Komitmen Organisasi diketahui sebesar 0,924. Dan yang terakhir pada Motivasi kerja adalah sebesar 0,903. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dinyatakan reliable karena mempunyai nilai *composite reliability* di atas 0,7.

Sedangkan untuk hasil uji cronbach's alpha dapat dilihat pada grafik 1. Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa semua variabel sudah memiliki nilai diatas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliable.

Grafik 1
Cronbach's Alpha



Sumber: Output PLS, 2018

Tabel 2
Hasil Uji R square

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Y1)	0,326	0,313
Kinerja Karyawan (Y2)	0,405	0,389

Sumber: Output PLS, 2018

Tabel 3
Hasil Uji F square

	X1	Y1	Y2	X2	X3
Budaya Organisasi (X1)		0,053	0,356		
Kepuasan Kerja (Y1)			0,053		
Kinerja Karyawan (Y2)					
Komitmen Organisasi (X2)		0,039	0,000		
Motivasi Kerja (X3)		0,042	0,001		

Sumber: Output PLS, 2018

Evaluasi model pengukuran (Inner Model).

Analisis berikutnya dalam PLS adalah Inner Model. Dalam penelitian ini inner model dilakukan dengan uji r-Square, F-square, dan pengujian hipotesis.

R-Square. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat atau menengah) dan 0.19 (lemah). Evaluasi inner model dilakukan dengan melihat R2. Adapun hasil dari R Square dapat dijelaskan pada tabel 2.

Dari tabel 2 terlihat bahwa nilai R Square dari Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,326 atau 32,6 %. Itu artinya variabel budaya organisasi, komitmen

organisasi, dan motivasi mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 32,6 % sedangkan 67,4 % dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar penelitian.

Sedangkan nilai R Square dari Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,405 atau 40,5 %. Itu artinya variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 59,5 % sedangkan 40,5 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

F Square Uji *F Square* dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Untuk mengetahui hasil uji *F Square* dapat dijelaskan pada tabel 3.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F Square dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,053 yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja lemah karena nilai kurang dari 3. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dianggap menengah, karena memiliki nilai 0,3-0,5 yaitu sebesar 0,356. Sedangkan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan pada uji F Square dianggap lemah karena kurang dari 0,3 yaitu sebesar 0,053. Pada model Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja atau Kinerja Karyawan nilai F Square juga dianggap lemah karena kurang dari 0,3.

Model dari Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan juga dianggap lemah karena hasil uji F Square kurang dari 0,3. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model dari semua variabel dianggap lemah karena memiliki nilai kurang dari 0,3.

Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode prosedur bootstrapping. Dalam penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan

adalah 5% = 1,96 untuk standart nilai t tabel. Artinya, jika nilai t tabel lebih dari 1,96 maka pengujian dinyatakan signifikan, dan sebaliknya jika t tabel kurang dari 1,96 maka pengujian dinyatakan tidak signifikan. Jika hasil pengujian pada outlier model signifikan, menunjukkan bahwa indicator dapat digunakan sebagai instrument pengukur variable laten dan sebaliknya. Tabel 4 menunjukkan hasil output PLS untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1). Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,642 bernilai positif lebih besar dari tabel alpha sebesar 1,96 dan nilai p value 0,008 lebih kecil 0,005. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1) dengan kata lain Hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Zainul Arifin Noor (2012), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,741 bernilai positif lebih kecil dari tabel alpha sebesar 1,96 dan nilai p value 0,082 lebih besar dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dengan kata lain Hipotesis 2 ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Heriawan & Gunawan (2010), yang menyatakan bahwa

Tabel 4
Hasil Output PLS Untuk Pengujian Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
(X1) -> (Y1)	0,213	0,214	0,081	2,642	0,008
(X2) -> (Y1)	0,229	0,240	0,132	1,741	0,082
(X3) -> (Y1)	0,250	0,242	0,124	2,009	0,045
(X1) -> (Y2)	0,578	0,580	0,071	8,181	0,000
(X2) -> (Y2)	0,056	0,065	0,096	0,586	0,558
(X3) -> (Y2)	0,018	0,012	0,104	0,168	0,866
(Y1) -> (Y2)	0,217	0,225	0,112	1,943	0,053

Sumber: Output PLS, 2018

komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1) yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 2,009 bernilai positif lebih besar dari tabel alpha sebesar 1,96 dan p value 0,045 lebih kecil dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dengan kata lain Hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya motivasi kerja sangat diperlukan karyawan dalam bekerja.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil pengujian hipotesis pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 8,181 bernilai positif lebih besar dari tabel alpha sebesar 1,96 dan p value 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) atau dapat dikatakan bahwa Hipotesis 4 diterima.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil pengujian hipotesis pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,586 bernilai positif lebih kecil dari tabel alpha sebesar 1,96 dan p value 0,558 lebih besar dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) atau dapat dikatakan bahwa Hipotesis 5 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bodroastuti dan Rulijaji (2016), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan

(Y2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,168 bernilai positif lebih kecil dari tabel alpha sebesar 1,96 dan p value 0,866 lebih besar dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) atau dapat dikatakan bahwa Hipotesis 6 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani (2013), yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Pada hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,943 bernilai positif lebih kecil dari tabel alpha sebesar 1,96 dan p value 0,053 lebih besar dari 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) atau dapat dikatakan bahwa Hipotesis 7 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bodroastuti dan Rulijaji (2016), yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

SIMPULAN

Kesimpulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) karyawan.
2. Komitmen Organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) karyawan.
3. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) karyawan.
4. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).
5. Komitmen Organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).
6. Motivasi Kerja (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).
7. Kepuasan Kerja (Y1) tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2).

Saran. Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka saran yang diberikan antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian, maka budaya organisasi menjadi factor terpenting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga pihak manajemen diharapkan mampu menenamkan serta memberikan teladan yang baik terhadap para karyawan agar mampu mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga secara tidak langsung hal ini mampu menekan angka ketidakhadiran dan turnover.
2. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, sehingga tidak mampu digeneralisir. Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan sampel yang lebih luas untuk memberikan generalisasi yang lebih baik.
3. Dalam penelitian ini kinerja diukur menggunakan persepsi, yang rawan bias. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan alat ukur kinerja yang sesungguhnya sehingga meminimalisir bias dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Yohny.2016.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi, dan Komitmen Terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen.Fakultas Ekonomi Pasundan Bandung.ISSN 2088-4877, Vol.4, No. 2, November 2016, 104-115.
- Ardana, Komang.Mujiati, Ni Wayan.Sriathi, Anak Agung Ayu.2009.Perilaku Keorganisasian.Denpasar.Graha Ilmu.
- Bodroastuti, Tri dan Ruliaji, Argi.2016.Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja dan Karyawan.Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis, Vol. 13 No. 1, Maret 2016.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus.2008.Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya, Jurnal Manajaemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2, September 2008, 124-135.
- Edison,Emron.Anwar,Yohny,Komariyah,Imas.2016.Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi.Bandung.
- Ghozali, Imam 2005.Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam.2014.Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares.Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso.2003.Manajemen Sumber Daya Manusia.Yogyakarta.Andi Yogyakarta.
- Heriawan, R. Ardi Agung dan Gunawan, Barbara.2010.Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik:Role Stress Sebagai Variabel Moderating.Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol. 11 No. 1, halaman: 42-52, Januari 2010.
- Indriantoro dan Supomo.1999 Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan. Manajemen. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.Yogyakarta.
- Jogiyanto. 2005.Analisis dan Desain Sistem Informasi.Yogyakarta.Andi.
- Kasmir.2016.Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek).Depok.PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.2001.Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung.Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2009.Evaluasi Kinerja SDM.PT Refika Aditama.Bandung.
- Murti, Harry dan Srimulyani, Veronika Agustini.2013.Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun.Program Studi Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun, Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 No. 1, Februari 2013.
- Noor, Zainul Arifin.2012.Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.Universitas Achmad Yani Banjarmasin, Kalimantan Selatan, ISSN 1411-0393, Vol.16, No 4, Desember 2012, 473-486.
- Pane, Jagarin dan Astuti, Sih Darmi.2009.Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap

- Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). Program Pascasarjana Universitas Stikubank, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, ISSN : 1693-9727, Vol.6, Edisi 1, Maret 2009, 67-85.
- Samsudin, Sadili. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Setia. Bandung. CV. Pustaka.
- Sarwono, Jonathan. 2015. Membuat Skripsi Tesis dan Disertasi Partial Least Square (PLS-SEM). Andi Publisher
- Sopana (2003). Estimasi Interval Konfidensi Nonparametrik dengan Metode Bootstrap. Skripsi Jurusan Matematika FMIPA Universitas Sebelas Maret (UNS), Surakarta.
- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Administrasi. Bandung. Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana. Jakarta.
- Usman dan Akbar. 2004. Metodologi Penelitian Sosial. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Wibowo. 2013. Perilaku Dalam Organisasi. Depok. PT Rajagrafindo Persada.