

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPEB.004.1.1>

BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA: STUDI PADA KARYAWAN PT “X” DI JAKARTA

Chyntia Declaudi

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta
chyntia_fe@feunj.ac.id

Dedi Purwana E.S.

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta
dpurwana@unj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is an influence between organizational culture and job satisfaction on work motivation in employees of head office PT “X” in Jakarta. The research method used is survey method with causality approach. The sampling technique used is a random technique proportional. Data collection techniques used interviews and questionnaires. This study concludes that; (1) There is partial influence between organizational culture on work motivation (t_{count} of 3.4646 > 2,014 t_{table}); (2) Job satisfaction has partial effect on work motivation (t_{count} 2,952 > 2,014 t_{table}); (3) Organizational culture and job satisfaction simultaneously affect the motivation of work (F_{hitung} 30.929 > F_{table} 3,20

Keywords: *Organizational culture, job satisfaction, work motivation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan kantor pusat PT “X” di Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kausalitas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik acak proporsional. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Penelitian ini menyimpulkan bahwa; (1) terdapat pengaruh secara parsial antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja (nilai t_{hitung} sebesar 3,464 > 2,014 t_{tabel}); (2) Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja (t_{hitung} 2,952 > 2,014 t_{tabel}); (3) Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara serentak berpengaruh terhadap motivasi kerja (F_{hitung} (30,929) > F_{tabel} (3,20)).

Kata Kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini tumbuh dan berkembang dengan sangat cepat, sehingga untuk mampu bersaing organisasi memerlukan adanya manajemen yang baik. Manajemen yang baik mampu mengelola sumberdaya yang tersedia dan menciptakan sistim manajemen yang efektif dan efisien. Efektivitas manajerial dipengaruhi berbagai faktor di antaranya budaya organisasi, kepemimpinan, dan kondisi kesehatan organisasi (Purwana, 2015).

Sumberdaya manusia merupakan kontributor strategis utama terhadap semua aktivitas organisasi, karena manusia berperan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam mencapai tujuan organisasi, baik untuk memperoleh keuntungan maupun mempertahankan kelangsungan hidup or-

ganisasi. Sumberdaya yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu karyawan, tetapi aspek lain yang juga mempengaruhi kinerjanya adalah motivasi kerja karyawan (Hutabarat, 2015).

Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah peningkatan motivasi kerja karyawan, termasuk karyawan yang bekerja pada PT “X”, sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang asuransi kerugian.

Pada survei yang peneliti lakukan, masalah yang muncul dari rendahnya motivasi kerja karyawan pada PT “X” tercermin dari tingginya persentase tidak-hadiran dalam kurun waktu empat bulan terakhir. Ketidakhadiran karyawan dapat menjadi indikasi motivasi kerja yang rendah (lihat tabel 1).

**Tabel 1. Data Ketidakhadiran karyawan PT “X”
(Januari, Februari, Maret, dan April 2016)**

Bulan	Keterlambatan (orang)	Total Karyawan	Persentase
Januari	36	56	64,28 %
Februari	37	56	66,07 %
Maret	36	56	64,28 %
April	35	56	62,50 %

Sumber: Data diolah peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa persentase tidak-hadiran karyawan pada bulan januari sebesar 64,28 %, kemudian meningkat pada bulan februari sebesar 66,07 %, lalu pada bulan maret sebanyak 36 orang dengan persentase 64,28%, dan menurun dengan persentase ketidakhadiran sebanyak 62,50%. Hal ini

menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT “X” masih rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah komitmen kerja karyawan terhadap perusahaan. Komitmen menunjukkan sejauh mana seseorang memihak pada sebuah organisasi serta tujuannya dan

keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi (Suwardi, 2013:116-125).

Namun menurut survei yang peneliti lakukan, karyawan pada PT “X” masih enggan untuk banyak terlibat dalam organisasi dan kurang memihak pada organisasi. Peneliti mendapati be-

berapa karyawan mengerjakan pekerjaan lain diluar pekerjaan pokoknya pada jam kerja. Adapun hasil *pra-research* yang dilakukan peneliti mengenai komitmen organisasi, bahwa sebesar 53,3% karyawan ragu-ragu ingin menjadi bagian dalam organisasi untuk waktu yang lama.

Rendahnya komitmen kerja karyawan juga tercermin dari tingginya persentase jumlah karyawan keluar dalam tiga tahun terakhir pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Data Karyawan Keluar PT “X” (2013, 2014, 2015)

Bulan	Karyawan Keluar	Total Karyawan	Persentase
2013	9 Orang	56	16.07 %
2014	13 Orang	56	23.21 %
2015	13 Orang	56	23.21 %

Sumber : Data diolah peneliti

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah masalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pedoman perilaku anggota organisasi terhadap serangkaian aktivitas kerja dalam organisasi. Budaya organisasi membentuk identitas perusahaan yang membedakan organisasinya dengan organisasi lain.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah menghambat tercapainya tujuan perusahaan (Diputra, 2014). Kerja sama yang kuat juga menunjukkan kuatnya budaya organisasi. Namun, hasil yang peneliti dapatkan melalui survei terdapat 43% karyawan tidak setuju bahwa kerjasama antar karyawan

sangat kuat diterapkan perusahaan. Hasil lain yang menunjukkan lemahnya budaya organisasi adalah sebesar 60% karyawan tidak setuju bahwa tata nilai dalam organisasi mempengaruhi pola pikir dan cara karyawan dalam bekerja

Motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan pada PT “X” dirasa masih rendah. Rendahnya kepuasan kerja dapat tercermin dari sikap karyawan, seperti malas bekerja dan mangkir dari pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan yang monoton dan sulitnya pengembangan bagi karier karyawan merupakan penyebab rendah

kepuasan kerja karyawan pada PT “X”. Sulitnya pengembangan karier

bagi karyawan dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Data Promosi Karyawan PT “X” (2013,2014, 2015)

Tahun	Promosi Karyawan	Total Karyawan	Persentase
2013	6	56	10.71 %
2014	2	56	3.71 %
2015	1	56	1.78 %

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan sumber dari perusahaan yang telah diolah peneliti seperti tabel di atas, menunjukkan bahwa terjadi penurunan persentase promosi karyawan pada PT “X”. Dari total keseluruhan karyawan PT “X” yang berjumlah 56 orang karyawan, hanya 6 orang atau 10,71% yang mendapatkan promosi pada tahun 2013. Lalu pada tahun 2014 jumlah karyawan yang dipromosikan hanya sebanyak 2 orang dengan persentase 3,71%, selanjutnya menurun lagi pada tahun 2015 dengan persentase sebesar 1,78%. Persentase promosi ini dinilai rendah. Faktor ini pula yang menyebabkan karyawan kurang puas dengan pekerjaannya. Perusahaan sangat sedikit memberikan peluang promosi bagi karyawan.

Peneliti tertarik untuk meneliti berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

KAJIAN TEORITIK

Motivasi Kerja

Banyak ahli mendefinisikan tentang motivasi. Usman (Syamsir, 2013) dan Suparno (2015)

mengemukakan bahwa motivasi adalah proses psikis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas.

Wayne F Cascio dalam Umar (2005) mengungkapkan hal yang serupa bahwa: *“motivation is a force that result from an individual’s desire to satisfy their needs (e.g. hungry, thirsty, social approval)*. Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan individu untuk memenuhi kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus, dan bermasyarakat). Menurut Wells dan Prensky (Ferrinadewi, 2008) motivasi dapat didefinisikan sebagai proses di mana individu mengenal kebutuhannya dan mengambil tindakan untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

Begitupun aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan, aktivitas kerja tersebut didasari oleh hasil dari proses psikis akan pentingnya aktivitas kerja tersebut untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Motivasi dalam diri karyawan yang mendorong dan menggerakkan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja disebut dengan motivasi kerja.

Usman (Umam, 2012) berpendapat bahwa, motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi

seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Senada dengan pendapat sebelumnya, Robbins (2002) juga mengemukakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan–tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Motivasi kerja dalam diri karyawan mempengaruhi perilakunya dalam organisasi. Karyawan yang termotivasi akan mengembangkan seluruh kemampuannya, melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, dan mengeluarkan setiap daya dan usaha yang dimilikinya untuk mampu mencapai tujuan atau mendapatkan hal yang diinginkannya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2013), keduanya menjelaskan motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasional.

Ernest (Mangkunegara, 2009), mengemukakan bahwa *work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings.*

Sementara Siagian (2010) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan or-

ganisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya Colquitt, Le Pine, dan Wesson (Wibowo, 2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Motivasi kerja secara umum dapat diklasifikasikan kedalam motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik. Adapun Nawawi (2005) yang mengemukakan motivasi kerja adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan kerja yang berlangsung secara sadar.

Selanjutnya, Nawawi (2005) dan Samsudin (2010) membedakan dua bentuk motivasi kerja yakni;

1. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai

individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal, misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat, pujian bahkan hukuman.

Berdasarkan uraian dari teori-teori di atas dapat disimpulkan motivasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri karyawan yang merangsang perilaku karyawan dalam hal ini membangkitkan semangat, mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan pekerja untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Motivasi kerja bersumber dari dua dimensi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Budaya Organisasi

Dalam lingkungan kehidupannya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana dia berada, seperti nilai, keyakinan, perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial. Hal yang sama juga terjadi pada anggota organisasi dengan segala nilai dan keyakinan perilakunya didalam organisasi yang kemudian akan menciptakan budaya organisasi. Nilai atau keyakinan dalam budaya organisasi menginspirasi setiap individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang dapat diterima oleh organisasinya.

Malthis (Robert L., 2001) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi

tersebut dan aturan-aturan berperilaku.

Gibson (Wibowo, 2010) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Selanjutnya Van muijen, Den Hartog dan Koopman (2001) menjelaskan budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan organisasinya.

Selanjutnya Sarplin dalam Syamsir (2013) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistim nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistim formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Davis (Umam, 2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2009) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistim makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2009) juga berpendapat bahwa budaya

organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama mendasari identitas perusahaan.

Jerome Want (Wibowo, 2013) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang-orang dalam organisasi tentang bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut. Selanjutnya Schein (Edgar H, 2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Annual dalam Pabunda (Tika, 2006) berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Senada dengan pendapat Annual, Peter F Druicker dalam Pabunda (Tika, 2006) mengemukakan bahwa *organizational culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems.*

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (Wibowo, 2013) budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap,

nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi. Adapun tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik inti budaya organisasi, antara lain :

1. *Inovasi*, merupakan suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stabilitas*, bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (Orientasi terhadap orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result-Orientation* (Orientasi terhadap hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersifat tenang), suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (Orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

Selanjutnya O' Reilly dan Jehn (Hendyat, 2010) mengemukakan

tujuh karakteristik utama yang menjadi inti dari suatu budaya organisasi, yaitu :

1. *Innovation and risk taking*, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Attention to detail*, yakni derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal detail
3. *Outcome orientation*, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai menjadi hasil.
4. *People orientation*, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang.
5. *Team orientation*, yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim kerja dari pada individu.
6. *Agresiveness*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresiv dan kompetitif bukan santai-santai.
7. *Stability*, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo, sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa definisi ahli yang telah dibahas sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat sistim nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi karakteristik inti dan sebagai pedoman berperilaku untuk menyelesaikan permasalahan integrasi internal serta adaptasi eksternal dari

generasi ke generasi, membedakan organisasinya dengan organisasi lain.

Kepuasan Kerja

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2009) mengemukakan *job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one's job*. Robbins dan Judge dalam Sunyoto (Danang, 2015) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Malthis (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerjaseseorang. Brayfield dan Rothe dalam Istijanto (2005) menjelaskan kepuasan kerja adalah tingkat saat karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan perusahaan tempatnya bekerja.

Lock dalam Malthis (Robert L., 2001) mengemukakan *Job satisfaction is a pleasureable or positif emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*. Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.

Banyak aspek yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, bukan hanya balas jasa yang dapat diterima sesuai dengan hasil pekerjaannya yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, namun lebih luas dari

sekedar hal tersebut. Aspek-aspek kepuasan kerja merupakan kombinasi dari dalam dan luar pekerjaannya. Keith Davis, Wexley dan Yuki (Mangkunegara, 2009) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterimanya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan pendidikan.

Senada dengan pernyataan sebelumnya Gibson, Ivancevich dan Donnely (Mangkunegara, 2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisor), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti supervise, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan. Dari sejumlah dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima dimensi di antaranya memiliki karakteristik yang sangat penting yaitu upah, pekerjaan,

kemampuan promosi, penyelia dan rekan kerja.

Lebih lanjut Fred Luthan (2006) dan Colquitt, LePine, Wesson (Wibowo, 2013) menyatakan lima dimensi kepuasan:

- a. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas/adil dibandingkan orang lain dalam organisasi.
- c. Kesempatan promosi, Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- d. Rekan kerja, tingkat di mana terampil secara teknis dan secara sosial memberikan dukungan.
- e. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

Smith, Kendall & Hulin (Rivai, 2003) juga menilai kepuasan kerja keseluruhan dengan menggunakan:

- a. Seberapa besar pekerjaan itu memberi seseorang tugas yang menantang.
- b. Besaran bayaran yang diterima dan dianggap adil dengan pekerjaannya.
- c. Peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya Hubungan dengan rekan kerja, yang mencakup keselaran sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*)

d. Kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*)

Berdasarkan beberapa definisi ahli yang telah dibahas sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional berupa perasaan menyenangkan, ketika aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia yang diharapkan karyawan sesuai dengan hasil yang diperolehnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kausalitas. Metode survei dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, yakni untuk mengetahui suatu gejala pada suatu tempat yang terjadi secara alamiah tanpa adanya perlakuan tertentu yang dibuat. Sedangkan pendekatan kausalitas dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menguji seberapa jauh keterkaitan dan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat PT "X" berjumlah 56 karyawan dengansampel sebanyak 48 responden. Pengambilan sampel tersebut didasarkan pada tabel jumlah sampel populasi tertentu dari tabel Isaac &

Michael, dengan taraf kesalahan 5%. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik acak proporsional (*proportional random sampling*), yaitu dalam menentukan anggota sampel, peneliti mengambil wakil-wakil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota subjek yang ada di dalam masing-masing kelompok tersebut.

Perumusan hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: 1) Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja; 2) Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja; dan 3) Budaya organisasi dan kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Z* dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Kriteria pengambilan keputusannya yaitu jika signifikansi > 0,05 maka H0 diterima artinya data berdistribusi normal. Sebaliknya jika signifikansi < 0,05 maka H0 ditolak artinya data tidak berdistribusi normal. Hasil *output* perhitungan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Z* menggunakan SPSS 16.0 adalah sebagai berikut

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Motivasi Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
N	48	48	48
Normal Parameters ^a Mean	90.33	101.44	86.10
Std. Deviation	6.589	10.298	9.943
Most Extreme Absolute Differences	.089	.089	.090
Negative	.089	.089	.050
Kolmogorov-Smirnov Z	-.086	-.071	-.090
Asymp. Sig. (2-tailed)	.619	.617	.625
	.838	.841	.830
a. Test distribution is Normal.			

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat diketahui bahwa data motivasi kerja (Y) nilai Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,838, data budaya organisasi (X₁) sebesar 0,841 dan data kepuasan kerja (X₂) sebesar 0,830. Karena signifikansi pada ketiga variabel lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel yang akan dikenai prosedur ana-

lisis statistik korelasional menunjukkan hubungan yang linier atau tidak.

Pengujian linearitas dapat dilihat dari hasil output *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05 pada SPSS 16.0. Metode pengambilan keputusan untuk uji linearitas yaitu jika Signifikansi pada *Linearity* >0,05 maka hubungan antara dua variabel tidak linier dan jika Signifikansi pada *Linearity* <0,05 maka hubungan antara dua variabel dinyatakan linier.

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas (X₁ dengan Y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi <i>Between (Combined)</i>	1418.750	23	61.685	2.380	.020
Kerja * <i>Groups Linearity</i> Budaya	1014.886	1	1014.886	39.165	.000
Organisasi <i>Deviation from Linearity</i>	403.864	22	18.357	.708	.790
<i>Within Groups</i>	621.917	24	25.913		
Total	2040.667	47			

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Test of Linearity* sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka

dapat disimpulkan H₀ ditolak, artinya budaya organisasi dengan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang linier.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas (X2 dengan Y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi <i>Between (Combined)</i>	1434.583	20	71.729	3.195	.003
Kerja * <i>Groups Linearity</i> Kepuasan	952.121	1	952.121	42.415	.000
Kerja <i>Deviation from Linearity</i>	482.462	19	25.393	1.131	.377
<i>Within Groups</i>	606.083	27	22.448		
Total	2040.667	47			

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Test of Linearity* sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan H_0 ditolak, artinya kepuasan kerja dengan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang linier.

c. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model re-

gresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya masalah multikolinearitas ada beberapa metode, salah satunya adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*

Metode pengambilan keputusan yaitu jika semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Jika *Tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tole	VIF
(Constant)	39.27	6.559		5.988	.000		
Budaya Organisasi	.288	.083	.450	3.464	.001	.555	1.801
Kepuasan Kerja	.254	.086	.383	2.952	.005	.555	1.801

Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* dari kedua variabel independen lebih dari 0,1 yaitu 0,555 dan VIF kurang dari 10 yaitu 1,801, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *Spearman's rho* dengan mengabsolutkan nilai residual dan melihat pola nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Correlations

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Unstandardized Residual
<i>Spearman's Budaya Correlation Coefficient</i>	1.000	.687**	.014
rho Organisasi Sig. (2-tailed)	.	.000	.923
N	48	48	48
<i>Kepuasan Correlation Coefficient</i>	.687**	1.000	-.011
Kerja Sig. (2-tailed)	.000	.	.941
N	48	48	48
<i>Unstandard Correlation Coefficient</i>	.014	-.011	1.000
Ized Sig. (2-tailed) Residual	.923	.941	.
N	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel di atas dapat diketahui korelasi antara budaya organisasi dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,923 dan korelasi antara kepuasan kerja dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,941. Karena nilai signifikansi korelasi >0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedas-

tisitas.

e. Persamaan Regresi Berganda

Analisis regresi linier adalah analisis hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Nilai-nilai untuk persamaan regresi dapat dilihat pada tabel di bawah sehingga dapat diperoleh persamaan sebagai berikut: = **39,278+0,288X1+0,254X2**

Tabel 7. Tabel Regresi (Persamaan Regresi Berganda)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	39.278	6.559		5.988	.000
Budaya Organisasi	.288	.083	.450	3.464	.001
Kepuasan Kerja	.254	.086	.383	2.952	.005

f. Uji Hipotesis

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen,

apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Di bawah ini disajikan hasil perhitungan Uji F dengan menggunakan SPSS 16.0, yaitu sebagai berikut:

Tabel 8. Uji-F ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1181.306	2	590.653	30.92	.000 ^a
Residual	859.361	45	19.097	9	
Total	2040.667	47			

Berdasarkan tabel di atas, F_{hitung} sebesar 30,929, sedangkan besarnya F_{tabel} dapat dilihat pada tabel statistik pada signifikansi 5% atau 0,05 $df_1=k-1$ yaitu $3-1=2$ dan $df_2=n-k$ yaitu $48-3=45$, didapat F_{tabel} adalah 3,20. Dapat diketahui F_{hitung} $30,929 > F_{tabel}$ 3,20, jadi H_0 ditolak. Sehingga dapat disim-

pulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara serentak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selanjutnya uji-t untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

Tabel 9. Uji-t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
1 (Constant)	39.278	6.559		5.988	.000
Budaya Organisasi	.288	.083	.450	3.464	.001
Kepuasan Kerja	.254	.086	.383	2.952	.005

Uji-t dapat dilihat dalam tabel di atas, berdasarkan hasil output tersebut diperoleh t_{hitung} budaya organisasi sebesar 3,464 dan t_{hitung} dari variabel kepuasan kerja sebesar 2,952. Berdasarkan hasil output tersebut diperoleh t_{tabel} dapat dicari pada signifikansi 5% atau 0,05 dengan $df = n-k-1$ yaitu $48-2-1=45$, maka didapat t_{tabel} sebesar 2,014. Karena t_{hitung} dari budaya organisasi $3,464 > t_{tabel}$ 2,014, jadi H_0 ditolak. Kesimpulannya yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh

positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan t_{hitung} dari kepuasan kerja sebesar 2,952 $> t_{tabel}$ 2,014, jadi H_0 ditolak. Kesimpulannya yaitu kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja.

g. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan suatu model menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 10. Tabel Analisis Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.579	.560	4.370

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 adalah 0,579. Jadi, kemampuan dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan motivasi kerja secara stimulan yaitu sebesar 57,9% sedangkan sisanya sebesar 42,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian regresi berganda secara bersama-sama pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja diperoleh koefisien determinasi dengan melihat R^2 sebesar 0,579 yang artinya pengaruh variabel independen variabel independen budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen kepuasan kerja sebesar 57,9%, sedangkan sisanya sebesar 42,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Kemudian dari hasil uji hipotesis kedua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja secara serentak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja yang dilihat dari $F_{hitung} 30,929 > F_{tabel} 3,20$. Kemudian secara parsial variabel budaya organisasi memiliki $t_{hitung} = 3,464$ dan kepuasan kerja memiliki $t_{hitung} = 2,952$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel} 2,014$, jadi budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Keduanya secara ter-pisah menyatakan signifikansinya, artinya masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja.

Berdasarkan perhitungan dimensi yang dominan dari motivasi kerja (variabel Y), dinyatakan bahwa dimensi motivasi intrinsik memperoleh skor tertinggi sebesar 51,99%, sedangkan dimensi motivasi ekstrinsik memperoleh skor lebih rendah dari dimensi motivasi intrinsik sebesar 48,01% dan indikator untuk memperoleh pengakuan memiliki skor terendah sebesar 13,84% dari indikator lainnya 28%.

Sedangkan perhitungan indikator yang dominan dari motivasi kerja dinyatakan bahwa indikator tanggung jawab memperoleh skor tertinggi sebesar 24,95%, dan indikator untuk memperoleh pengakuan memiliki skor terendah sebesar 12,15% dari indikator lainnya.

Berdasarkan perhitungan dimensi yang dominan dari budaya organisasi (variabel X1), dinyatakan bahwa dimensi orientasi tim memperoleh skor tertinggi sebesar 18%, dan dimensi orientasi orang memperoleh skor terendah sebesar 11,28%. Sedangkan perhitungan indikator yang dominan dari budaya organisasi dinyatakan bahwa indikator pekerjaan diorganisasikan pada tim memperoleh skor tertinggi sebesar 10,97%, dan indikator menunjukkan penghargaan pada hak individual mendapat skor terendah sebesar 5,26% dari indikator lainnya.

Berdasarkan perhitungan dimensi yang dominan dari kepuasan kerja (variabel X2), indikator supervisi mendapat skor tertinggi sebesar 26,03% dari indikator lainnya, dan indikator

pekerjaan itu sendiri memperoleh skor terendah sebesar 16,14%.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja. Dengan kata lain semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Kepuasan kerja juga mempengaruhi motivasi kerja artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Kontribusi yang diberikan dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan motivasi kerja sebesar 57,9% sedangkan sisanya sebesar 42,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Artinya, jika budaya organisasi tinggi, maka motivasi kerja juga akan tinggi dan sebaliknya, jika budaya organisasi rendah, maka semakin rendah motivasi kerjanya.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi motivasi kerjanya. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, maka semakin rendah motivasi kerja karyawan.

4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi budaya organisasi dan kepuasan kerja maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi dan kepuasan kerja maka semakin rendah pula motivasi kerja.

Penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan PT "X", perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memperbaiki budaya organisasi pada perusahaan. Budaya organisasi yang baik diterapkan oleh para karyawan akan meningkatkan motivasi kerja pada karyawan.
2. Karyawan PT "X" hendaknya dapat mengenali dan menjiwai nilai-nilai dan budaya serta visi dan misi yang terdapat pada perusahaan sehingga karyawan mampu bekerja secara profesional dan maksimal.
3. Berdasarkan permasalahan rendahnya motivasi dalam bekerja pada karyawan PT "X", maka para karyawan diharapkan menyadari bahwa motivasi dalam dirinya sendiri merupakan hal penting dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Danang, S. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian: Dilengkapi Intervensi Pengembangan Organisasi*. Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service.

- Diputra, I. B. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hard Rock Hotel Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol 3(5)*, 276-288.
- Edgar H, S. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed ed.). USA: JOSSEY-BASS A Wiley Imprint.
- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ferrinadewi, E. (2008). *Merek dan Psikologi konsumen*. Jakarta: Graha Ilmu.
- H. Hadari, N. (2005). *Manajemen Sumber Daya Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hendyat, S. (2010). *Perilaku Organisasi : Teori Dan Parktik Di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Husein, U. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Job-Satisfaction and Work Motivation. *Asian Social Science, Volume:11(Issue:18)*, 295.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jackson, R. L. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner Robert, d. (2009). *Organizational behavior : key concepts, skills & best practice* (Fourth Edition ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purwana, D. (2015). The Effect of Transformational Leadership, Academic Culture and Organizational Health on Managerial Effectiveness: A Study of An Indonesian Public Higher Education Institution. *Review of Integrative Business & Economics Research, Vol 4(4)*, pp. 367-380, 367-380.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo persada.
- Robbins, S. a. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Robert L., M. &. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian P, S. (2010). *Teori dan Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syamsir, T. (2013). *Organisasi dan manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Tika, M. P. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Umam, K. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Wibowo. (2010). *Budaya*

Organisasi: sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2013). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.