PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI PADA KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
Meinaky Idhi Pangestu
NIM.7311412170

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi. Disetujui pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 25 Juli 2017

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen	Dosen Pembimbing
Rini Setyo Wiliastuti, S.E., M.M	Dra. Palupiningdyah M.Si
NIP.197610072006042002	NIP.195208041980032001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 26 September 2017

Dosen Penguji I

Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP.19521115197801002

Dosen Penguji II

Nury Ariani Wulansari, SE., M.Sc
NIP.198501082009122004

Dosen Penguji III

Dra. Palupiningdyah, M.Si
NIP.195208041980032001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M.M
NIP.195601031983121001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama	: Meinaky Idhi Pangestu
NIM	: 7311412170
TTL	: Semarang, 29 Mei 1993
Alamat	: Jalan Stonen Timur nomor 34 RT 8 RW 9 Gajahmungkur Semarang

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip untuk dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 7 September 2017

Meinaky Idhi Pangestu

NIM 7311412170

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Apa pun juga yang kamu perbuat,

perbuatlah dengan segenap hatimu

seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia

(Kolose 3:23)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Orang tua tercinta yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa
2. Almameterku UNNES

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan anugerah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini mengambil judul "**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang)**".

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, saran, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan pengesahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Dra. Palupiningdyah, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan dalam penyusunan Skripsi.
5. Dr. Ketut Sudarma M.M. selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan bimbingannya untuk terselesainya skripsi ini.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

6. Nury Ariani Wulansari, SE., M.Sc selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan bimbingannya untuk terselesainya skripsi ini.
7. Seluruh staf dan dosen pengajar jurusan Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu selama mengikuti perkuliahan.
8. HRD PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan penelitian.
9. Orangtua tercinta serta segenap keluarga yang telah memberikan dorongan dan doa baik secara moral maupun material.
10. Teman-teman Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen angkatan 2012 yang telah membantu dan memberikan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Terimakasih atas segala bantuan dan bimbingannya selama ini, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 26 September 2017

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Meinaky Idhi Pangestu
NIM 7311412170

SARI

Pangestu, Meinaky Idhi, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang). Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dra. Palupiningdyah, M.Si.

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

Kinerja karyawan merupakan kunci utama bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang yang berjumlah 704 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penarikan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Sampel yang ditetapkan sebanyak 88 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi pada kinerja karyawan, terdapat pengaruh langsung budaya organisasi pada kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung motivasi pada kinerja karyawan, terdapat pengaruh langsung motivasi pada kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja pada kinerja karyawan, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan. Sehingga H1, H2, H3, H4, H5, H6 dan H7 diterima.

Simpulan dari penelitian ini yaitu budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan mengambil objek berbeda dan dapat menggunakan variabel yang berbeda pada model penelitian seperti komitmen organisasi, kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan lain-lain.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRACT

Pangestu, Meinaky Idhi, 2017. The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at PT. Industri Jamu and Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang). Management Major. Economics Faculty. Semarang State University. Supervisor: Dra. Palupiningdyah, M.Si.

Keywords: Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

Employee performance is a mainkey for organization to success. Employee performance can be affected by many factors: organizational culture, motivation, and job satisfaction. The aim of this study was to investigate the effect of organizational culture, motivation on employee performance.

The population of this study was PT. Industri Jamu and Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang employees and it is 704. The samples were selected by using proportionate random sampling. The samples were calculated by applying slovin formula consisting of 88 respondents. The methods of data analysis were descriptive analysis, regression analysis, and path analysis.

Based on partial results of hypothesis testing showed that there was a direct effect of organizational culture on employee performance, there was a direct effect of organizational culture on job satisfaction, there was a direct effect of motivation on employee performance, there was a direct effect of motivation on job satisfaction, there was a direct effect of job satisfaction on employee performance, job satisfaction can mediates organizational culture and motivation on employee performance. So, H1, H2, H3, H4, H5, H6 and H7 are accepted.

The conclusion of this study are organizational culture and motivation support positive effect on employee performance, organizational culture and motivation support positive effect on job satisfaction, job satisfaction support positive effect on employee performance. Suggestions for further research are used the different object and expected to test the different variables in research model, such as organizational commitment, leadership, emotional intelligence, etc.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN KELULUSAN iii
PERNYATAAN iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
PRAKATA vi
SARI viii
ABSTRACT ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 11
1.3. Tujuan Penelitian 11
1.4. Manfaat Penelitian 12
1.5. Manfaat Teoritis 12
1.6. Manfaat Praktis 13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 14
2.1. Budaya Organisasi 14
2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi 14
2.1.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi 16
2.1.3. Dimensi Budaya Organisasi 18
2.1.4. Indikator Budaya Organisasi 18
2.2. Motivasi 19
2.2.1. Pengertian Motivasi 19

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.2.2. Faktor-Faktor Motivasi 21
2.2.3. Teori-Teori Motivasi 23
2.2.4. Dimensi Motivasi 26
2.2.5. Indikator Motivasi 26
2.3. Kepuasan Kerja 28
2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja 28
2.3.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja 30
2.3.3. Dimensi Kepuasan Kerja 31
2.3.4. Indikator Kepuasan Kerja 33
2.4. Kinerja Karyawan 36
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan 36
2.4.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan 38
2.4.3. Karakteristik Kinerja Karyawan 39
2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan 41
2.5. Penelitian Terdahulu 42
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis 45
2.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan 45
2.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja 46
2.6.3. Pengaruh Motivasi pada Kinerja Karyawan 47
2.6.4. Pengaruh Motivasi pada Kepuasan Kerja 48
2.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan 49
2.6.6. Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan 50
2.7. Pengembangan Hipotesis 53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 54
3.1. Jenis dan Desain Penelitian 54
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 54
3.2.1. Populasi 54
3.2.2. Sampel 55

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel 55
3.3. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel 57
3.3.1. Variabel Penelitian 57
3.3.2. Operasional Variabel 58
3.4. Metode Pengumpulan Data 59
3.5. Uji Instrumen Penelitian 60
3.5.1. Uji Validitas 60
3.5.2. Uji Reliabilitas 66
3.6. Metode Analisis Data 67
3.6.1. Analisis Deskriptif Jawaban Responden 67
3.6.2. Uji Asumsi Klasik 68
3.6.2.1. Uji Normalitas 69
3.6.2.2. Uji Multikolinearitas 69
3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas 70
3.6.3. Uji Hipotesis 71
3.6.3.1. Analisis Jalur 72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 78
4.1. Hasil Penelitian 78
4.1.1. Analisis Deskriptif Identitas Responden 78
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 85
4.1.2.1. Budaya Organisasi 86
4.1.2.2. Motivasi 88
4.1.2.3. Kepuasan Kerja 91
4.1.2.4. Kinerja Karyawan 95
4.1.3. Uji Asumsi Klasik 98
4.1.3.1. Uji Normalitas 98
4.1.3.2. Uji Multikolinearitas 100
4.1.3.3. Uji Heteroskedastisitas 101
4.1.4. Pengujian Hipotesis 102

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4.1.4.1. Uji Parametrik Individu (Uji t) 102
4.1.5. Analisis Jalur 107
4.1.6. Analisis Jalur Model 1 107
4.1.7. Analisis Jalur Model 2 114
4.1.8. Analisis Jalur Model 3 (Total Pengaruh)..... 120
4.2. Pembahasan 122
4.2.1. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 122
4.2.2. Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 123
4.2.3. Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan 124
4.2.4. Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja 126
4.2.5. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 127
4.2.6. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja 128
4.2.7. Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 129
BAB V PENUTUP 131
5.1. Simpulan 131
5.2. Saran 132
5.2.1. Saran Teoritis 132
5.2.2. Saran Praktis 133
DAFTAR PUSTAKA 135

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Presentase Kehadiran Karyawan Tahun 2016 9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 42
Tabel 3.1 Proporsi Sampel 56
Tabel 3.2 Operasional Variabel 58
Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi 62
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Motivasi 62
Tabel 3.5 Uji Validitas Ulang Variabel Motivasi 63
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja 63
Tabel 3.7 Uji Validitas Ulang Variabel Kepuasan Kerja 64
Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan 65
Tabel 3.9 Uji Validitas Ulang Variabel Kinerja Karyawan 65
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas 66
Tabel 3.11 Kriteria Interval 68
Tabel 4.1 Frekuensi Distributif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 78
Tabel 4.2 Frekuensi Distributif Responden Berdasarkan Masa Kerja 81
Tabel 4.3 Frekuensi Distributif Responden Berdasarkan Usia 84
Tabel 4.4 Kriteria Interval 86
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasi 86
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi 89
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja 92
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan 95
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2) 100
Tabel 4.10 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 103
Tabel 4.11 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 104
Tabel 4.12 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan 105

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Tabel 4.13 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja 105
Tabel 4.14 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 106
Tabel 4.15 Output SPSS R Square 108
Tabel 4.16 Regresi 1: Hasil Uji Pengaruh Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja 108
Tabel 4.17 Output SPSS R Square 109
Tabel 4.18 Regresi 2: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan 110
Tabel 4.19 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh 113
Tabel 4.20 Output SPSS R Square 114
Tabel 4.21 Regresi 1: Hasil Uji Pengaruh Motivasi pada Kepuasan Kerja 115
Tabel 4.22 Output SPSS R Square 116
Tabel 4.23 Regresi 2: Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan 116
Tabel 4.24 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh 119

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 52
Gambar 3.1 Analisis Jalur Model 1 73
Gambar 3.2 Analisis Jalur Model 2 74
Gambar 3.3 Analisis Jalur Model 3 76
Gambar 4.1. Grafik Normal P-Plot dengan Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2) 99
Gambar 4.2 Grafik Normal Scatterplot Dengan Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2) 102
Gambar 4.3 Analisis Jalur Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 112
Gambar 4.4 Full Model Analisis Jalur 113
Gambar 4.5 Analisis Jalur Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 118
Gambar 4.6 Full Model Analisis Jalur 2 119
Gambar 4.7 Analisis Jalur Model 3 120

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 144
Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden 151
Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas Variabel 161
Lampiran 4 Uji Asumsi Klasik 169
Lampiran 5 Uji Hipotesis 171
Lampiran 6 Surat Penelitian 175
Lampiran 7 Surat Balasan 176

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era global dewasa ini, banyak perusahaan mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan bebas. Pada jaman terbukanya semua informasi, sebuah perusahaan harus mengelola sumber daya yang ada untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk dapat berkembang dan mencapai keunggulan kompetitif (Javadi et al., 2012:211). Manajer tidak hanya me-*manage* dalam sektor finansial saja namun juga pada sumber daya manusia perlu untuk dikelola secara efektif dan efisien (Brahmasari & Suprayetno, 2005:124). Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia atau dalam hal ini disebut karyawan berperan aktif dalam setiap perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik (Bedarkar & Pandita, 2014:107).

Khanifah & Palupiningdyah (2015:201) menyatakan perusahaan perlu untuk belajar secara terus menerus dalam mengelola sumber dayanya terutama sumber daya manusia atau karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan bukanlah benda mati namun individu yang memiliki akal pikiran dan perilaku. Bahkan, Ghoniyah & Masurip (2011:119) mengemukakan bahwa faktor sumber daya manusia penting bagi kesuksesan perusahaan dalam bersaing pada era globalisasi. Kesuksesan tersebut dapat dilihat ketika tujuan-tujuan perusahaan tercapai seluruhnya baik jangka panjang maupun jangka pendek.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Untuk mencapai keberhasilan, beberapa faktor wajib diperhatikan perusahaan (Fitriastuti, 2013:103). Faktor yang utama adalah memaksimalkan kinerja karyawan. Khan et al., (2016:31) mengungkapkan jika kinerja para karyawan menjadi kunci bagi perusahaan dalam meraih keberhasilan dalam persaingan dengan perusahaan lain. Berbagai upaya dilakukan perusahaan untuk terus menjaga kinerja karyawannya seperti memberi pelatihan untuk meningkatkan *skill* dan *ability* karyawan, menyediakan fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, dan lain-lain (Osman et al., 2016:572).

Banyak cara dilakukan untuk dapat mengukur kinerja karyawan salah satunya ialah dengan melihat bagaimana capaian atau prestasi karyawan itu sendiri (Anitha, 2014:309). Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat melalui hasil kerja yang lebih dari target yang diberikan pada karyawan. Bahkan Poernomo & Wulansari (2015:191) menyatakan jika aspek kompetensi menjadi dasar baik buruknya kinerja karyawan. Selain itu, Saeed et al., (2013:893) juga menambahkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan berbeda satu sama lain sehingga menyebabkan perbedaan hasil kinerja antar karyawan.

Selain itu, untuk tetap menjaga kinerja karyawan agar dapat optimal, perusahaan perlu melakukan evaluasi (Riyadi, 2011:40). Evaluasi dimaksudkan sebagai bentuk kontrol agar perbaikan kualitas baik pada kinerja maupun kompetensi karyawan dapat terus terjadi. Peningkatan kualitas kinerja dan kompetensi karyawan menjadi aspek penting agar perusahaan dapat berkembang. Hal tersebut juga menjadi modal bagi perusahaan untuk dapat *survive* dalam bersaing pada era global.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Untuk meningkatkan kualitas, setiap perusahaan perlu melakukan analisa mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi baik buruknya kinerja karyawan yang pertama ialah budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Syauta et al., (2012:70) menyatakan jika budaya organisasi yang tercipta bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Tercapainya tujuan perusahaan dapat terjadi kesesuaian antara nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan. Ketika terjadi kecocokan tersebut, budaya organisasi dapat tertanam kuat pada pola pikir bahkan perilaku karyawan dan berfungsi juga sebagai alat preventif bagi perilaku menyimpang seperti korupsi, sabotase, dan lain-lain.

Nazir (2015:31) mengungkapkan budaya organisasi terlihat dari filosofi, nilai-nilai, dan norma yang dijadikan pegangan bagi karyawan dalam bekerja dan berperilaku di perusahaan. Pedoman tersebut menjadikan sebuah identitas bagi perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi secara tidak langsung dapat membentuk sikap karyawan dalam bekerja, berperilaku, serta bertanggung jawab pada tugas-tugas yang diberikan. Artinya, perilaku karyawan juga dapat menjadi cerminan bagaimana identitas budaya dalam perusahaan.

Habib et al., (2014:215) mengungkapkan jika budaya organisasi selalu berkembang sesuai dengan perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan. Selain itu, Susmiati & Sudarma (2015:80) menambahkan bahwa budaya organisasi diturunkan antar generasi. Hal tersebut menunjukan jika budaya organisasi tidaklah kaku dan dapat beradaptasi sesuai dengan kebutuhan dalam perusahaan. Nilai-nilai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dalam budaya dapat bertambah maupun berkurang seiring dengan penyesuaian perusahaan terhadap perubahan yang terjadi.

Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukan adanya keterkaitan satu sama lain. Penelitian Uddin et al., (2013:63) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi di Bangladesh. Pada penelitian tersebut dijelaskan jika budaya organisasi bukan hanya sebagai kewajiban untuk berkomitmen kepada perusahaan saja, tetapi dikarenakan karyawan telah menganggap bahwa dirinya sendiri telah menjad bagian dari perusahaan.

Hasil temuan tersebut juga didukung oleh penelitian oleh Olanipekun & Aje (2013:206) yang menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan survei di Lagos, Nigeria. Dari penelitian tersebut, telah terungkap jika budaya dengan memberi *reward* kepada karyawan yang berprestasi terbukti dapat pengaruh bagi kinerja karyawan. Bahkan pada perusahaan survei di Lagos yang menerapkan pemberian *reward*, karyawannya memiliki tingkat kepuasan kerja dan daya kreativitas yang baik pula. Hasil tersebut membuktikan budaya organisasi berperan penting dalam menentukan baik buruknya kinerja karyawan.

Akan tetapi terdapat pula penelitian yang menghasilkan temuan yang berbeda dari temuan penelitian sebelumnya. Syauta et al., (2012:73) dalam penelitiannya mengemukakan jika budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan penyedia air bersih di Papua. Hal tersebut

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dikarenakan budaya organisasi yang ada pada perusahaan kurang disosialisasikan pada karyawan. Demikian pula pada penelitian Harwiki (2016:288) yang kembali menemukan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada koperasi wanita di Jawa Timur. Perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut, menjadi landasan untuk pengujian kembali hubungan kedua variabel pada penelitian ini.

Kemudian faktor kedua yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi. Motivasi berperan penting menentukan baik buruknya kinerja karyawan (Rizwan et al., 2014:36). Oleh karena itu, motivasi membentuk bagaimana sikap karyawan dalam bekerja maupu berperilaku dalam perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Omollo (2015:88) yang menyatakan jika ketika karyawan memiliki motivasi yang baik dapat berdampak pada meningkatnya *skill* sehingga kinerjanya maksimal dan dapat meraih tujuan perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian dari Al-Hawary & Banat (2017:54) menghasilkan temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Zameer et al., (2014:293) yang menunjukan jika motivasi memegang peran penting bagi kinerja karyawan pada perusahaan minuman di Pakistan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Namun meskipun beberapa penelitian telah menemukan adanya keterkaitan antara motivasi dan kinerja karyawan, terdapat pula temuan yang menunjukan hasil berbeda. Murti & Srimulyani (2013:10) dalam penelitiannya mengemukakan tidak

ada pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian dari Nahdluddin & Maftukhah (2015:219) yang mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya perbedaan tersebut kembali menjadi dasar untuk pengujian kembali keterkaitan antara dua variabel tersebut.

Selain budaya organisasi dan motivasi, faktor ketiga yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan munculnya perasaan atau emosi positif terhadap pekerjaannya (Oshagbemi, 2012:108). Reaksi tersebut keluar sebagai akibat dari terpenuhinya harapan karyawan terhadap segala sesuatu tentang pekerjaan. Demikian halnya dengan George (2015:317) yang menyatakan kepuasan kerja dialami oleh karyawan yang merasa puas dengan dukungan perusahaan terhadap karyawan dalam segala hal. Secara umum, karyawan akan selalu menilai situasi yang berkaitan dengan pekerjaan maupun budaya kerja untuk mengevaluasi apakah sudah sesuai harapan dari karyawan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk menguji keterkaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Samadzadeh, 2013:2992). Penelitan yang dilakukan Afaru et al., (2014:606) menunjukan bahwa kepuasan kerja perlu dipelihara agar dapat terus meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang senang terhadap pekerjaannya adalah karyawan yang telah mengalami kepuasan kerja, karyawan dengan kepuasan kerja tinggi selalu menghasilkan output yang memuaskan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Noor et al., (2016:14) yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

menunjukan adanya pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Disamping itu, kepuasan kerja juga memiliki kaitan erat dengan budaya organisasi. Alvi et al., (2014:36) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa salah satu elemen penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi. Pada penelitianya, dijelaskan bahwa budaya organisasi yang saling mendukung dan budaya organisasi yang birokratis memiliki pengaruh signifikan paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan sektor kimia di Pakistan. Penelitian yang dilakukan Tsai (2011:7) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja para perawat pada rumah sakit di Taiwan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Mengenci (2015:521) yang kembali menegaskan bahwa salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi.

Beberapa penelitian lain bahkan menunjukan bahwa kepuasan kerja ternyata dapat menjadi variabel mediasi bagi pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Syauta et al., (2012:74) dalam penelitiannya menegaskan terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian Sangadji (2013:10) juga mendukung hasil tersebut dimana budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja juga erat dikaitkan dengan motivasi. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap

kepuasan kerja. Salah satunya adalah penelitian Putra & Frianto (2013:377) yang mengungkapkan motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja karyawan bagian Sumber Daya Manusia di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Bahkan, penelitian dari Brahmasari & Suprayetno (2005:124) menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja. Hasil penelitian tersebut menunjukan motivasi kerja tidak dapat berpengaruh secara langsung pada kinerja jika tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Temuan dari beberapa penelitian tersebut menjadi dasar untuk menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada konsep hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Penelitian ini mengambil objek pada sektor industri manufaktur. PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. adalah salah satu perusahaan manufaktur yang di bidang industri olahan jamu dan obat tradisional yang berada di Semarang. Hingga tahun 2017, PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. sudah memiliki 2 pabrik yang terletak di Jalan Kaligawe Semarang dan di Kecamatan Bergas Ungaran. Hal tersebut menunjukan bahwa PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.telah mengalami perkembangan pesat sejak berdiri pertama kali pada tahun 1951.

Seiring dengan kemajuan yang dialami PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. maka hal paling berperan penting adalah bagaimana pengelolaan sumber daya manusianya. Seiring perkembangan yang begitu pesat, tentu diperlukan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Mengingat faktor sumber daya manusia

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

adalah faktor yang sangat penting dibanding sumber daya lainnya, maka fenomena-fenomena terkait sumber daya manusia akan selalu dihadapi oleh berbagai perusahaan. Demikian juga dengan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. yang menghadapi fenomena terkait kinerja sumber daya manusia salah satunya yaitu tentang kehadiran karyawan di tempat kerja. Berikut ini presentase kehadiran karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. selama tahun 2016.

Tabel 1.1

Presentase Kehadiran Karyawan Tahun 2016

No	Bulan (Tahun)	Ketidakhadiran (Karyawan)	Kehadiran (Karyawan)	Presentase Kehadiran (%)
1	Januari (2016)	8	696	98,9
2	Februari (2016)	11	693	98,4
3	Maret (2016)	9	695	98,7
4	April (2016)	10	694	98,5
5	Mei (2016)	13	691	98,1
6	Juni (2016)	12	692	98,2
7	Juli (2016)	9	695	98,7
8	Agustus (2016)	14	690	98
9	September (2016)	9	695	98,7
10	Oktober (2016)	12	692	98,2
11	November (2016)	9	695	98,7
12	Desember (2016)	10	694	98,5
Total		**126**	**8322**	**98,5**

Sumber: HRD PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terjadi naik turunnya tingkat kehadiran karyawan, dari bulan Januari sebesar 98,9 % kemudian bulan Februari menurun sebesar 98,4 %. Lalu tingkat kehadiran karyawan naik sebesar 98,7 % di bulan Maret namun kemudian kembali turun di bulan Mei sebesar 98,1 %. Tingkat kehadiran terendah terjadi di bulan Agustus sebesar 98 %. Dari tabel tersebut juga dapat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

disimpulkan terjadi fluktuasi tingkat kehadiran karyawan atau dengan kata lain kinerja karyawan belum maksimal jika dilihat berdasarkan dari tingkat kehadiran karyawan.

Meskipun demikian berdasarkan penjelasan oleh bagian HRD, terdapat pula budaya organisasi yang telah terbentuk kuat pada perusahaan diantaranya seperti, saling menghargai diantara rekan sekerja maupun dengan atasan, saling memiliki dan juga merasa sekeluarga. Demikian pula dengan motivasi, dimana karyawan selalu termotivasi dalam bekerja dikarenakan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan seperti adanya gaji, tersedianya jaminan asuransi, adanya pelatihan kerja, dan lain-lain. Sebagai akibat dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka selain karyawan termotivasi dalam bekerja karyawan juga merasa puas pada pekerjaan yang dilakukan. Namun meskipun budaya organisasi telah telah diterapkan sedemikian rupa, adanya fluktuasi pada tingkat kehadiran karyawan tetaplah harus diperhatikan perusahaan agar dapat menjaga kinerja karyawan tetap optimal.

Berdasarkan penjelasan dan *gap* yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengambil judul penelitian **"Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Kaligawe Semarang)"**.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat disusun rumusan masalah adalah bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja karyawan? Dari rumusan masalah tersebut, maka dapat dijabarkan pertanyaan penelitian berikut ini :

1. Apakah budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk?
2. Apakah motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk?
3. Apakah budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk?
4. Apakah motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk?
5. Apakah budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk melalui kepuasan kerja?
6. Apakah motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka terdapat beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
6. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi pada hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk berbagai pihak. Manfaat penelitian ini ada dua yaitu:

1.4.1. Manfaat Teoritis

a. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan mengenai konsep hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta bagaimana peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan.
b. Penelitian ini menjadi referensi tambahan bagi penelitian-penelitian lain yang akan meneliti mengenai konsep hubungan budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

c. Penelitian ini ingin memvalidasi kembali mengenai peran variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga bila terbukti mampu memediasi maka penelitian lain dapat menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi pada penelitian tentang budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi manajemen perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberi pandangan mengenai pentingnya konsep hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hal tersebut, para manajer pada berbagai tingkatan dapat menciptakan maupun membentuk budaya organisasi dengan *value* yang dapat diterima baik oleh karyawan sehingga karyawan selalu termotivasi dan merasa puas serta selalu berkinerja maksimal.

b. Bagi karyawan

Penelitian ini diharapkan memberi wawasan bagi karyawan mengenai pentingya konsep hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat memahami dan memilah *value* budaya organisasi yang sesuai sehingga dapat termotivasi serta tetap merasa puas terhadap pekerjaan dan selalu berkinerja maksimal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Budaya Organisasi

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Nam & Kim (2016:1107) budaya organisasi adalah sebuah bentuk budaya yang telah sesuai dengan tujuan organisasi yang terbentuk dari sikap saling berbagi banyak hal yang terdiri dari nilai-nilai, ide, prinsip, dan filosofi. Hal tersebut berarti di dalam organisasi terdapat perbedaan macam karakter maupun pandangan dalam diri karyawan yang harus diselaraskan baik dengan nilai-nilai maupun aturan yang terkandung di dalam budaya organisasi. Aramina (2015:771) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Sehingga dapat dikatakan, dengan budaya organisasi yang baik dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan organisasi begitu pula sebaliknya.

Ali et al., (2016:388) mengungkapkan bahwa ketika situasi dan kondisi di dalam organisasi mengalami ketidakjelasan, budaya organisasi mampu menjadi pedoman bagi sikap, pemikiran, kepercayaan karyawan. An & Kang (2016:235) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat menjadi alat untuk mencegah perilaku-perilaku yang menyimpang. Artinya, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat untuk mengontrol perilaku karyawan di dalam dan di luar organisasi. Fungsi tersebut sekaligus menjadi tindakan preventif guna menghindari hal-hal yang merugikan bagi organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Iljins et al., (2015:945) menyatakan budaya organisasi merupakan satu hal yang lengkap berisikan struktur dan norma yang memandu serta memaksa perilaku karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan aturan-aturan yang terkandung di dalam budaya organisasi dan bersifat dipatuhi oleh karyawan. Meskipun demikian, budaya organisasi dapat memengaruhi karyawan untuk selalu berkinerja maksimal dan memberi kontribusi bagi organisasi (Hartmann, 2006:160). Artinya, organisasi perlu menciptakan budaya yang positif sehingga dapat menimbulkan suasana kerja yang positif pula.

Agar budaya organisasi berjalan dengan baik, organisasi sangat perlu mendorong karyawan saling berinteraksi demi terciptanya sebuah pertukaran wawasan untuk mempercepat tercapainya tujuan organisasi (Indra et al,. 2015:486). Saling bertukar pikiran dan pendapat menjadi awal mula terciptanya sebuah pertukaran wawasan. Namun, setiap tujuan organisasi satu berbeda dengan organisasi lainnya sehingga budaya organisasinya pun berbeda (Koesmono, 2005:167). Hal tersebut juga dikarenakan visi tiap organisasi berbeda, dengan kata lain setiap visi organisasi dapat menjadi dasar bagi budaya organisasi.

Widodo (2010:19) menegaskan bahwa budaya organisasi menimbulkan ciri khas sendiri bagi organisasi. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi memberi identitas bagi karyawan ketika berada diluar organisasi. Sejalan dengan itu, Shandy (2013:209) menyatakan budaya organisasi merupakan pembentuk dan penentu

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

identitas anggota organisasi. Oleh karena itu, baik buruknya gambaran organisasi tergantung pada bagaimana budaya organisasi itu sendiri.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah tatanan, nilai-nilai, norma, aturan, kepercayaan yang mengikat dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja dan berperilaku.

2.1.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Hartnel et al., (2011:679) terdapat beberapa jenis budaya organisasi yaitu,

1. Budaya hierarki

   Sebuah budaya yang sangat formal dan terstruktur dalam organisasi. Artinya terdapat aturan dan struktur kerja yang jelas serta harus dipatuhi oleh karyawan.

2. Budaya klan

   Budaya yang tercipta dalam organisasi dengan saling berbagi baik dalam hal pekerjaan maupun pribadi sehingga terdapat anggapan kesan keluarga yang menyenangkan pada organisasi.

3. Budaya pasar

   Organisasi yang memiliki budaya yang berorientasi pada hasil, fokus utamanya adalah bagaimana karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Budaya birokrasi

   Budaya dalam organisasi yang dinamis, mau mengambil risiko dalam usaha mencari profit, dan berfokus pada bagaimana mengembangan kreativitas pada diri karyawan.

Selain itu, Shahzad (2012:977) menuturkan budaya organisasi terbagi menjadi beberapa jenis yaitu,

1. *Counter culture*

   Nilai dan norma yang dibagikan secara langsung berhadapan dengan nilai dan norma budaya organisasi yang lebih luas. Jenis budaya ini menguntungkan bagi organisasi bila memberi pengaruh positif bagi kinerja organisasi namun sangat mengancam budaya asli dari organisasi tersebut.

2. *Sub culture*

   Jenis budaya yang menunjukan keberagaman dan perbedaan nilai, norma, kepercayaan di dalam sebuah organisasi.

3. *Strong culture*

   Budaya organisasi yang kuat adalah ketika sebagian besar karyawan memegang kepercayaan dan norma yang sama sebagai hal yang penting bagi organisasi. Mengurangi kerenggangan dan menguatkan hubungan antar karyawan wajib dilakukan bagi manajer.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. *Weak culture*

   Budaya organisasi yang lemah dapat menghalangi pemikiran-pemikiran individu yang inovatif dan menghambat kemajuan organisasi.

2.1.3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Hofstede et al., (1999:288) dalam budaya organisasi terkandung beberapa dimensi yaitu,

1. Jarak kekuasaan

   Dimensi ini terkait dengan solusi-solusi yang berbeda terhadap permasalahan pada ketidaksetaraan manusia.

2. Penghindaran ketidakpastian

   Terkait dengan cara-cara yang digunakan dalam lingkungan sosial berkenaan dengan masa depan yang tidak pasti.

3. Individualisme dan kolektivisme

   Ciri organisasi dengan individualisme dan kolektivisme dilihat dari sejauh mana individu terintegrasi ke dalam organisasi tersebut.

4. Maskulinitas dan feminitas

   Maskulinitas terkait dengan bagaimana distribusi peran emosional antara *gender* yang berbeda. Sedangkan femininitas berkenaan nilai yang lebih terhadap kualitas hidup.

2.1.4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Denison & Mishra (1995:216) budaya organisasi memiliki empat indikator yaitu,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1. Penyesuaian

   Tingkat kemampuan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian secara internal guna menghadapi dan merespon perubahan pada lingkungan organisasi.

2. Keterlibatan

   Tingkatan karyawan dalam hal rasa memiliki dan terikat pada sebuah organisasi.

3. Tujuan

   Pemahaman karyawan dalam visi dan misi serta tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang dari organisasi.

4. Konsistensi

   Menggambarkan tingkatan karyawan dalam memegang kuat nilai, norma, dan aturan yang berlaku dalam organisasi.

2.2. Motivasi

2.2.1. Pengertian Motivasi

Menurut Iriani (2010:562) motivasi adalah usaha atau upaya seseorang dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan dan dapat dipengaruhi oleh adanya sebuah kebutuhan. Kebutuhan merupakan sebuah hal yang harus dipenuhi dimana seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu demi memenuhi kebutuhan tersebut. Ali et al., (2016:300) menambahkan bahwa motivasi secara umum terbagi menjadi 2 bentuk yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Motivasi intrinsik adalah kemauan dari individu untuk melakukan sesuatu karena tertarik dan rasa ingin tahu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dikarenakan adanya faktor dari luar. Permanasari (2013:2) menyatakan penting bagi organisasi untuk terus memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan merupakan bagian dari proses perencanaan dan pelaksana untuk meraih tujuan organisasi. Lambrou et al., (2010:1) juga menambahkan motivasi dapat menentukan bagaimana karyawan bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Perilaku-perilaku tersebut dapat memengaruhi tercapainya tujuan organisasi sehingga organisasi perlu untuk mengelola dan mengarahkan agar motivasi dan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal tersebut juga didukung oleh Ismajli et al., (2015:28) yang menjelaskan bahwa motivasi dapat dipengaruhi kebutuhan individu akan fisiologis, psikologi, dan sosial. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan individu akan hal-hal yang paling mendasar dalam kehidupan organisasi. Kebutuhan psikologi merupakan kebutuhan individu akan hal-hal yang berkaitan dengan kejiwaan karyawan terutama dengan pekerjaan. Sedangkan kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk dapat menjalin relasi atau hubungan dengan rekan sekerja dalam kehidupan organisasi.

Senada dengan hal tersebut, Ryan & Deci (2000:54) mengungkapkan jika motivasi memiliki tingkatan dan orientasi. Tingkatan motivasi berkenaan dengan seberapa besar motivasi yang dimiliki oleh individu sedangkan orientasi motivasi berkaitan dengan jenis motivasi apa yang dimiliki oleh seorang individu. Tingkatan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

motivasi seorang karyawan akan memengaruhi seberapa besar usaha atau upaya yang dilakukan demi mencapai tujuan. Begitu pula dengan orientasi motivasi yang memengaruhi bagaimana perilaku karyawan dalam mencapi tujuan.

2.2.2. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Anyim & Chidi (2012:34) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi seorang karyawan, diantaranya adalah:

1. Faktor finansial atau moneter yang terdiri dari:
   a. Gaji

      Gaji adalah faktor yang sangat penting sehingga harus diberikan tepat waktu. Dalam memberikan gaji, organisasi harus mempertimbangkan hal-hal seperti biaya hidup, kemampuan organisasi dalam menggaji karyawan, dan lain-lain.

   b. Bonus

      Bonus merupakan kompensasi tambahan yang diberikan organisasi atas hasil kerja yang lebih atau prestasi yang diraih karyawan.

   c. Insentif

      Pemberian insentif juga dapat memengaruhi motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Insentif dapat berupa tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan hari tua, dan lain-lain.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

d. Insentif khusus individu

Insentif khusus individu layak diberikan organisasi kepada karyawan-karyawan yang memberi kontribusi berupa kritik dan saran yang konkrit serta rasional demi kemajuan organisasi.

2. Faktor non finansial yang terdiri dari:

a. Status atau jabatan dalam pekerjaan

Karyawan akan selalu termotivasi ketika memiliki status dan jabatan yang tinggi dalam pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa bangga sehinggu terpacu untuk bekerja lebih guna mendapatkan status atau jabatan dalam pekerjaan.

b. Penghargaan dan pengakuan

Karyawan harus dihargai atas segala hal yang dilakukan demi kemajuan organisasi. Penghargaan bisa diberikan oleh atasan dan juga dari pihak-pihak yang memiliki wewenang atau jabatan yang lebih tinggi lainnya.

c. Delegasi wewenang

Delegasi wewenang dimaksudkan guna memberi kepercayaan pada karyawan agar selalu termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya. Seiring dengan adanya delegasi wewenang, karyawan akan merasa bahwa kemampuan dan keahliannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab telah dianggap dan dihargai.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

d. Kondisi dalam pekerjaan

Kondisi pada pekerjaan dapat berpengaruh pada motivasi karyawan dalam bekerja. Organisasi hendaknya mempersiapkan kondisi kerja yang kondusif seperti ruangan ber-AC, sanitasi air yang baik, serta penyediaan sarana dan prasarana lainnya.

e. Keamanan dalam pekerjaan

Jaminan dalam hal keamaan dalam pekerjaan maupun jaminan mengenai ketidakpastian mengenai status karyawan dapat memotivasi karyawan secara signifikan. Hal tersebut juga dapat mengurangi tingkat keluarnya karyawan dalam organisasi.

f. Partisipasi karyawan

Mengajak karyawan untuk ikut serta berpartisipasi dalam *event-event* organisasi dapat memotivasi karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa dianggap keberadaanya oleh organisasi.

g. Hubungan yang harmonis dan ramah dengan rekan sekerja

Hubungan yang baik dan sehat harus ada dalam setiap organisasi. Hal tersebut secara pasti dapat menjadi motivasi bagi karyawan.

2.2.3. Teori-Teori Motivasi

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Beberapa teori tentang motivasi telah muncul dan berkembang, salah satunya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Abraham Maslow mengelompokan kebutuhan manusia menjadi 5 kategori. Dalam teori ini, individu harus memenuhi

kebutuhan paling mendasar dahulu sebelum memenuhi kebutuhan lainnya (Daft, 2006:367). Beberapa kategori kebutuhan tersebut yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

   Kebutuhan fisik manusia yang paling mendasar termasuk makanan, air, dan lain-lain. Dalam perusahaan, kebutuhan fisiologis tercermin dalam kebutuhan-kebutuhan seperti gaji pokok, semangat kerja, dan fasilitas.

2. Kebutuhan rasa aman

   Kebutuhan akan lingkungan fisik maupun non fisik yang aman dan terlindung dari ancaman. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan akan rasa aman terlihat dari kebutuhan akan pekerjaan yang aman, asuransi, dan perlindungan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

   Kebutuhan ini mencerminkan keinginan untuk diterima oleh orang lain. Di dalam perusahan, kebutuhan ini membuat seorang individu untuk memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

4. Kebutuhan akan penghargaan

   Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan individu untuk menerima pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam perusahaan, kebutuhan akan penghargaan terlihat dari motivasi karyawan untuk mendapatkan pengakuan dan pujian atas kontribusi bagi perusahan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5. Kebutuhan aktualisasi diri

   Kebutuhan ini berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang atau meningkatkan kompetensi individu. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi dengan memberi karyawan kesempatan berkembang dengan melakukan tugas-tugas yang menantang.

Selain itu, terdapat pula teori motivasi yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer yang dikenal dengan teori ERG (*Existence*, *Relatedness*, *Growth*). Teori ini merupakan penyederhanaan dari teori Maslow dengan terbagi menjadi tiga kategori yaitu:

1. Kebutuhan akan kehidupan (*Existence*)

   Kebutuhan akan hal-hal mendasar yang berkaitan dengan kelangsungan hidup seorang individu. Jika kebutuhan ini terpenuhi, maka akan timbul kesejahteraan secara fisik.

2. Kebutuhan akan hubungan (*Relatedness*)

   Kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain. Hal tersebut dikarenakan sifat dasar manusia yang merupakan makhluk sosial.

3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth*)

   Kebutuhan ini mencakup pengembangan potensi diri sehingga kemampuan, keahlian, dan kompetensi seorang individu akan meningkat. Kebutuhan ini akan muncul ketika kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.2.4. Dimensi Motivasi

Menurut Tania & Sutanto (2013:2) motivasi dapat diukur dari beberapa dimensi yaitu:

1. Dimensi arah perilaku

   Motivasi dapat dikatakan sebagai sebuah dorongan secara psikologis kepada seorang individu yang kemudian menentukan bagaimana perilakunya dalam organisasi.

2. Dimensi tingkat usaha

   Motivasi dapat digambarkan sebagai bentuk usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan maupun dalam mencapai tujuan tertentu.

3. Dimensi tingkat kegigihan

   Motivasi dapat diartikan sebagai bentuk kegigihan seorang individu ketika menghadapi masalah tertentu.

2.2.5. Indikator Motivasi

Menurut Daft (2006:367) terdapat beberapa indikator untuk mengukur motivasi yang dilandasi oleh teori Maslow yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

   Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap individu. Dalam organisasi, kebutuhan fisiologis mencakup hak-hak yang harus diberikan pada karyawan untuk mencukupi keberlangsungan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

hidup seperti gaji pokok, fasilitas, dan lainnya. Kebutuhan tersebut dapat membuat karyawan termotivasi apabila dipenuhi.

2. Kebutuhan rasa aman

   Kebutuhan ini merupakan kebutuhan individu mengenai jaminan akan ketidakpastian mengenai masa depan maupun terhadap ancaman. Dalam organisasi kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan akan jaminan pekerjaan maupun kesehatan dan kebutuhan akan kepastian pekerjaan yang aman.

3. Kebutuhan sosial

   Kebutuhan sosial adalah kebutuhan individu untuk berinteraksi dengan individu lain. Di dalam organisasi kebutuhan sosial tergambarkan pada kebutuhan karyawan untuk dapat diterima baik oleh rekan sekerja, dapat berhubungan baik dan harmonis oleh atasan maupun dalam tim kerja.

4. Kebutuhan pada penghargaan

   Kebutuhan pada penghargaan merupakan bentuk usaha individu dalam mendapatkan apresiasi atau penghargaan untuk sebuah hal yang telah dilakukan. Pada organisasi, kebutuhan penghargaan terbentuk dari adanya kemauan untuk mendapat pengakuan dari atasan maupun rekan sekerja atas hasil kinerja yang dilakukan sehingga karyawan akan terus termotivasi.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

   Kebutuhan ini merupakan bentuk kebutuhan individu untuk dapat mengembangkan potensi-potensi diri. Kebutuhan ini akan muncul paling akhir setelah kebutuhan lain terpenuhi. Perusahaan harus menyediakan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian salah satunya melalui pelatihan.

2.3. Kepuasan kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Yildiz & Tuna (2015:674) kepuasan kerja merupakan reaksi emosional yang dikeluarkan seorang karyawan terhadap lingkungan pekerjaan dan jenis pekerjaan tertentu tanpa bisa diukur dari kesuksesan karyawan tersebut. Artinya, kepuasan kerja adalah hal yang bersifat pribadi karena tingkatan kepuasan kerja setiap karyawan berbeda-beda. Hal tersebut juga didukung oleh Dhurup et al., (2016:488) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan perasaan emosional positif seorang karyawan. Oleh karena itu, perasaan emosional yang positif tersebut muncul saat karyawan merasa dalam pekerjaannya telah terpenuhi.

Intan & Abdul (2016:490) mengungkapkan dengan meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi cara yang efektif dalam memotivasi karyawan dalam pekerjaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, akan merasa senang dan bahagia sehingga termotivasi dan terpacu untuk dapat bekerja dengan maksimal. Singh & Nayak (2015:740) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari reaksi karyawan terhadap situasi dan kondisi dalam pekerjaan maupun dari sikap karyawan terhadap pekerjaan. Artinya, terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan itu sendiri (Necla, 2015:132).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Shahmohammadi (2015:248) menyatakan kepuasan kerja dilandasi oleh pengalaman seorang karyawan yang mengevaluasi pekerjaannya sehingga berdampak baik bagi kesehatan mental dan fisik karyawan. Artinya, kepuasan kerja tidak hanya sebagai reaksi emosional karyawan sesaat tetapi juga memberi manfaat bagi karyawan tesebut dan organisasi. Zagladi et al., (2015:43) menuturkan beberapa hal yang mendasari kepuasan kerja karyawan adalah kondisi kerja yang kondusif dan situasi dengan rekan kerja yang harmonis. Hal tersebut biasanya akan membuat karyawan merasa nyaman dan menilai sebagai hal positif pada pekerjaanya.

Menurut Ibrahim et al., (2014:315) kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus distimulus karena dengan kepuasan kerja yang tinggi karyawan dengan sukarela akan berupaya dan berusaha lebih dalam pekerjaannya. Hal ini tentunya memberi dampak bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Murti & Srimulyani (2013:11) menyatakan bahwa kepuasan kerja erat hubungannya dengan keinginan dan kebutuhan karyawan. Hal tersebut berarti ketika keinginan dan kebutuhan karyawan di dalam bekerja terpenuhi, secara otomatis dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi emosional seorang karyawan berdasarkan evaluasi yang dilakukan baik terhadap situasi dan kondisi dalam pekerjaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Aziri (2011:81) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Sifat dari pekerjaan

   Kepuasan kerja dapat tercapai jika sebuah pekerjaan cukup memiliki berbagai macam bentuk atau jenis, keleluasaan, tantangan, dan bidang yang memerlukan kemampuan dan keahlian karyawan.

2. Kompensasi

   Karyawan akan mencari kompensasi yang adil, pasti, sejalan dengan harapan, dan sesuai dengan jenis pekerjaan.

3. Kesempatan untuk maju atau berkembang

   Karyawan lebih cenderung memilih pekerjaan yang menyediakan kesempatan untuk kemajuan dan perkembangan karyawan.

4. Manajemen

   Manajemen yang berfokus pada sumber daya manusia dapat menstimulus kepuasan kerja karyawannya.

5. Kelompok kerja

   Karyawan membutuhkan kelompok kerja untuk menyampaikan aspirasi, keinginan, dan merupakan bentuk dari kebutuhan akan prestasi.

6. Kondisi kerja

   Kondisi kerja erat kaitannya dengan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.3.3. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Islam et al,. (2012:39) kepuasan kerja memiliki sembilan dimensi diantaranya yaitu:

1. Koordinasi dan fasilias yang diberikan

   Fasilitas yang memadai dan koordinasi yang baik dengan rekan maupun atasan menjadi aspek penting dalam kepuasan kerja.

2. Kompensasi dan kesempatan di masa depan

   Pemberian kompensasi yang adil dan mendapat kesempatan akan pengembangan diri merupakan bagian dari kepuasan kerja.

3. Visi organisasi

   Tujuan jangka pendek maupun jangka panjang harus jelas karena berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, tujuan organisasi harus terukur dan terdapat langkah-langkah konkrit untuk mencapainya.

4. Proses pekerjaan

   Pekerjaan yang diberikan seharusnya bersifat menggunakan keahlian karyawan. Selain itu, pekerjaan yang memiliki berbagai jenis dalam pemberian tugas, wewenang dan umpan balik akan cenderung tidak membosankan sehingga karyawan dapat mengalami kepuasan kerja ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5. Pemberdayaan

   Pemberdayaan merupakan kebutuhan penting bagi karyawan di dalam pekerjaan. Hal tersebut dimaksudkan sebagai bentuk pengembangan diri

karyawan ketika menghadapi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang variatif. Ketika karyawan memiliki keahlian yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan maka karyawan mengalami kepuasan kerja.

6. Hubungan dengan rekan sekerja

   Selain dalam hal pekerjaan, karyawan juga memiliki kehidupan sosial dalam organisasi. Kehidupan sosial tak lepas dari pentingnya hubungan dengan rekan sekerja. Hubungan yang harmonis dan kondusif dengan rekan sekerja menjadi aspek penting dalam seorang karyawan mengalami kepuasan kerja.

7. Kebijakan asuransi dan kesehatan

   Pemberian asuransi dan kesehatan merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi. Hal tersebut adalah bentuk konkrit dari penerapan budaya K3 yang harus dipenuhi dan dilakukan oleh organisasi. Oleh karena itu, karyawan akan merasa aman dan puas karena memiliki jaminan dalam pekerjaannya.

8. Strategi organisasi

   Cara-cara yang ditempuh guna mencapai tujuan organisasi merupakan hal penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan terdapat tantangan baru dalam setiap cara-cara dan strategi yang akan diimplementasikan guna mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

9. Kebijakan pensiun

   Karyawan yang memasuki usia pensiun akan mengharapkan jaminan ketika sudah tidak bekerja lagi. Hal tersebut dapat dipandang sebagai bentuk umpan balik organisasi terhadap pengabdian karyawannya. Oleh karena itu, kebijakan pensiun menjadi aspek penting dalam kepuasan kerja karyawan.

2.3.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Roelen et al., (2008:434) kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Beban kerja

   Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja tidak boleh terlalu berlebihan dan juga terlalu sedikit. Beban kerja yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan karyawan dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan.

2. Kecepatan dalam pekerjaan

   Setiap pekerjaan selalu memiliki batas waktu atau *deadline* yang digunakan untuk mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Maka dari itu, karyawan perlu meningkatkan kemampuan dan kecakapan guna menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

3. Variasi tugas

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Pekerjaan yang memiliki banyak variasi tugas menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan. Hal tersebut menjadikan pekerjaan tidak menjadi monoton sehingga berpotensi menyebabkan kebosanan pada karyawan. Namun, dengan adanya variasi jenis tugas dapat menyebabkan kepuasan kerja ketika karyawan berhasil menyelesaikan berbagai macam tugas dengan tingkat kesulitan yang berbeda.

4. Kondisi pekerjaan

   Karyawan memerlukan kondisi maupun situasi yang kondusif guna menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut berkenaan dengan kondisi lingkungan fisik maupun non fisik di tempat kerja. Lingkungan fisik dapat dilihat dari kondisi ruangan, pencahayaan, kebersihan, dan lain-lain. Sedangkan lingkungan non fisik dapat dilihat dari interaksi dengan rekan sekerja maupun atasan.

5. Jam kerja

   Jam kerja harus sesuai dengan jam kerja karyawan pada umumnya. Jam kerja yang berlebihan dapat berpotensi menimbulkan kelelahan sehingga berakibat stres. Normalnya, jam kerja yang sesuai adalah 7-8 jam.

6. Gaji

   Upah yang diberikan ketika sesuai dan adil maka dapat menjadi alat yang ampuh untuk menstimulus kepuasan kerja karyawan. Upah dikatakan sesuai ketika dapat mencukupi kebutuhan karyawan dan dikatakan adil ketika upah yang diberikan sesuai dengan kompetensi karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

7. Atasan

Gaya kepemimpinan atasan akan selalu dievaluasi oleh karyawan. Hal tersebut menjadi tolak ukur bagaimana keefektivan jalannya organisasi ketika dipimpin oleh seorang atasan. Ketika kepemimpinan berjalan dengan baik maka karyawan dapat merasa puas.

8. Rekan sekerja

Faktor rekan sekerja sangat penting dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan selalu mengharapkan rekan sekerja yang dapat menerima dan membimbing supaya pekerjaan berjalan dengan lancar. Hal tersebut menggambarkan kebutuhan karyawan untuk dapat diterima dalam lingkungan baik dalam pekerjaan atau dimanapun karyawan berada.

9. Penjelasan mengenai pekerjaan

Karyawan membutuhkan penjelasan dalam pekerjaan baik dalam hal teknis, peran, dan lain-lain. Karyawan akan mengalami banyak kesulitan dan tidak dapat berkinerja maksimal saat tidak mendapatkan informasi yang cukup dan jelas pada pekerjaannya. Dampak yang merugikan dapat terjadi ketika karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai pekerjaannya seperti konflik, kebingungan, ketidakjelasan peran, dan lain-lain. Maka dari itu, kejelasan mengenai pekerjaan diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, kinerja karyawan adalah ujung tombak yang sangat diperhatikan oleh perusahaan karena erat kaitannya dengan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Ghani et al., 2016:47). Berbagai macam cara pun dilakukan perusahaan agar tetap menjaga kinerja karyawannya. Bahkan, Hatane (2015:621) menyatakan kinerja karyawan secara umum dapat dilihat salah satunya dari output yang dihasilkan. Kualitas dan kuantitas output menjadi tolak ukur secara umum melihat kinerja seorang karyawan.

Altindag & Kosedagi (2015:73) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai bentuk usaha karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan meraih tujuan organisasi. Melalui upaya tersebut, karyawan akan menggunakan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dimiliki. Kelidbari et al., (2016:464) menuturkan bahwa kesuksesan organisasi merupakan sebuah capaian yang erat hubungannya dengan kinerja karyawan yang dimiliki. Maka dari itu, kinerja karyawan merupakan menjadi poin penting bagi perkembangan dan keberhasilan organisasi.

Menurut Vosloban (2012:660) kinerja karyawan merupakan aspek paling utama ketika mendiskusikan tentang organisasi. Terdapat tantangan ketika organisasi ingin menaikan standar kinerja karyawannya. Pengembangan kompetensi karyawan penting untuk dilakukan demi memaksimalkan kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Balouch & Hassan (2014:122) mengemukakan bahwa perkembangan organisasi ditentukan oleh baik buruknya kinerja karyawannya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Robbins (2003:218) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari gabungan antara *ability*, *motivation*, dan *opportunity*. *Ability* adalah kemampuan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki agar mencapai hasil yang maksimal. *Motivation* merupakan keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai kinerja yang optimal. Sedangkan *opportunity* adalah kesempatan yang diperoleh karyawan dalam mengerjakan dan memanfaatkan peluang dalam pekerjaan.

Murty & Hudiwinarsih (2012:216) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah perilaku yang ditunjukan karyawan ketika diberikan tugas dan tanggung jawab oleh atasan. Perilaku yang ditunjukan dapat terlihat dari sikap seorang karyawan baik dalam merespon dan menyelesaikan pekerjaannya. Dukungan organisasi terhadap kinerja baik dalam bentuk kebijakan-kebijakan sangat diperlukan agar karyawan senantiasa memberi sikap dan respon yang baik terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, adanya kebijakan mengenai pengoptimalan kinerja karyawan menjadi hal yang penting bagi organisasi.

Suwati (2013:43) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah salah satu dari penerapan dari sebuah perencanaan. Oleh karena itu, dalam proses kinerja terdapat fungsi manajemen yang selalu diaplikasikan. Fungsi tersebut dimulai dari perencanaan, pengorganisiran, pelaksanaan, dan pengawasan. Selain itu, adanya fungsi dari manajemen maka dapat juga dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Berdasarkan dari beberapa pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil capaian atau prestasi yang diraih karyawan

dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Hasil pencapaian tersebut dibutuhkan organisasi untuk dapat terus maju dan berkembang dalam persaingan global.

2.4.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Sjafri & Aida (2007:155) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Personalitas

   Faktor ini berkenaan dengan hal-hal yang terdapat dalam diri karyawan. Faktor personal tersebut meliputi keahlian, kemampuan, wawasan, dan motivasi seorang karyawan.

2. Kepemimpinan

   Aspek ini berkaitan dengan pola kepemimpinan seorang atasan terhadap karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh bagaimana seorang atasan dalam membimbing, mengarahkan, memberi semangat, dan mengawasi karyawan dalam bekerja.

3. Kelompok kerja

   Hal ini meliputi sebuah kelompok yang terdiri dari beberapa anggota. Peran rekan sekerja dalam organsasi dalam mendukung, memberi semangat dapat memengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan. Hal tersebut tentunya dengan didukung hubungan yang harmonis dengan rekan sekerja dalam sebuah kelompok.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4. Sistem dalam organisasi

   Faktor ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan internal organisasi. Budaya, struktur, sistem, fasilitas organisasi ternyata apabila berjalan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Kontekstual

   Faktor kontektual merupakan faktor yang berkaitan dengan perubahan-perubahan dalam organisasi baik pada lingkungan internal dan eksternal. Perubahan situasional tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan. Perlu penyesuaian dalam perubahan tersebut guna terus menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal.

2.4.3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002:68) terdapat beberapa karakteristik mengenai kinerja karyawan yaitu:

1. Tanggung jawab

   Karyawan yang memiliki kinerja yang baik senantiasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut muncul sebagai bentuk kesadaran pribadi dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2. Risiko

   Karyawan yang berkinerja secara maksimal, memiliki kecenderungan untuk berani mengambil risiko. Hal itu dikarenakan bahwa dibalik

pengambilan risiko terdapat pula keuntungan yang dapat diperoleh untuk organisasi.

3. Tujuan

   Karyawan yang memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Artinya, setiap tujuan yang ingin dicapai terdapat cara-cara nyata yang sistematis untuk mencapainya.

4. Perencanaan

   Karyawan dengan kinerja yang tinggi mempunyai perencanaan yang jelas dan lengkap terhadap pekerjaannya. Bahkan, tidak hanya berhenti pada tahap perencanaan tetapi juga akan berupaya untuk dapat merealisasikan hal-hal yang ingin dicapai.

5. Umpan balik

   Karyawan akan memanfaatkan umpan balik yang didapat dalam pekerjaanya secara maksimal. Hal tersebut sangat berguna bagi perkembangan kompetensi diri karyawan dalam menghadapi persaingan.

6. Peluang

   Karyawan senantiasa mencari dan memaksimalkan peluang-peluang dan kesempatan yang ada untuk mencapai tujuan. Inisiatif dan kesadaran karyawan berperan penting dalam keaktifan karyawan dalam memanfaatkan peluang yang ada.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006:378) indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

   Kinerja karyawan dapat diukur dari jumlah hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut berkenaan dengan target-target yang akan dicapai.

2. Kualitas

   Kinerja karyawan diukur dari persepsi terhadap bagaimana tingkat kesempurnaan atau baik buruknya sebuah hasil pekerjaan seorang karyawan. Hasil pekerjaan tersebut menggambarkan tingkat keahlian dan kemampuan karyawan dalam menguasai pekerjaannya.

3. Ketepatan waktu

   Kinerja karyawan diukur berdasarkan bagaimana seorang karyawan dapat menyelesaikan sebuah pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Kemampuan karyawan dalam manajemen waktu menjadi hal penting untuk selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Efektivitas

   Kinerja karyawan diukur melalui cara-cara karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh keuntungan bagi organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5. Kehadiran

Kinerja karyawan diukur dari tingkat kehadiran karyawan. Tingkat kehadiran dapat menunjukan semangat karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat kehadiran karyawan dapat menunjukan motivasi dan kemauan karyawan sendiri dalam bekerja.

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan banyak peneliti untuk menguji hubungan antara budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Tabel dibawah ini adalah kumpulan beberapa penelitian yang penulis gunakan untuk menjadi dasar dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis dan Tahun Terbit	Variabel (Indikator)	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	*Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL-Finishing)*	Menaka & Chandrika (2015)	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	Analisis Regresi dan Korelasi	Semakin kuat budaya organisasi maka akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Taurisa & Ratnawati (2012)	1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja 3. Komitmen Organisasional 4. Kinerja Karyawan	*Structural Equation Modeling* (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan
3.	*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*	Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasional 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan	*Partial Least Square* (PLS) dan uji Sobel	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat menjadi mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan
4.	*The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in*	Sangadji & Sopiah (2013)	1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja	*Structural Equation Modeling* (SEM)	Kepuasan kerja menjadi mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

	Muhammadiyah University throughout East Java)				
5.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2008)	1. Motivasi Kerja 2. Kepemimpinan 3. Budaya Organisasi 4. Kepuasan Kerja 5. Kinerja	*Structural Equation Modeling* (SEM)	Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sementara kepemimpinan,budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6.	*Impact of Servant Leadership onOrganizational Culture, Organizational Commitment, OCB,Employee Performance in Women Cooperatives*	Wiwik Harwiki (2015)	1. Kepemimpinan yang melayani 2. Budaya Organisasi 3. Komitmen Organisasi 4. OCB 5. Kinerja Karyawan	*Partial Least Square* (PLS)	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7.	*Impact of Organizational Culture on Employee's Performance*	Nadia Nazir & Dr. Shazia Zamir (2015)	1. Budaya organisasi 2. Kinerja karyawan	*Pearson correlation*	Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan
8.	*The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction,*	Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain,	1. Budaya organisasi 2. Kepuasan Kerja 3. Komitmen	Analisis korelasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

	Employess Commitment and Turn over Intention	Sana Yasmeen (2014)	karyawan 4. *Turnover Intention*		
9.	Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang	Basthoumi Muslih (2011)	1. Motivasi 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja	*Partial Least Square* (PLS)	Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja melalui kepuasan kerja

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 diatas menunjukan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya pun juga menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja dapat diprediksi menjadi variabel mediasi pada hubungan budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan kinerja karyawan.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan

Secara umum budaya organisasi merupakan sebuah alat untuk menyatukan nilai, kepercayaan, norma karyawan dengan latar belakang berbeda-beda. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya organisasi yang dapat diterima

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

semua karyawan. Ketika budaya organisasi sudah sesuai dengan karyawan maka akan tercipta sebuah kesamaan persepsi, nilai, kepercayaan dan norma yang berguna untuk menunjang motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Bahkan, Ogbonna & Harris (2000:769) menuturkan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan kinerja yang tinggi dan memberi keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu mampu menunjukan budaya organisasi erat berkaitan dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Jacob et al., (2013:124) menunjukan beberapa jenis budaya organisasi seperti budaya klan, budaya hierarki, budaya pembangunan, dan budaya rasional mampu meningkatkan kinerja karyawan di bidang kesehatan. Hogan & Coote (2013:10) di dalam penelitiannya menemukan budaya organisasi mampu menstimulus perilaku inovasi karyawan sehingga meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian tersebut kembali didukung oleh penelitian Awadh & Ismail (2013:171) yang menyatakan kembali bahwa budaya dapat membantu dalam kelancaran hubungan antar karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Dari temuan penelitian tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasi erat berkaitan dengan kinerja karyawan.

2.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan anteseden yang dapat memengaruhi banyak faktor. Dalam kehidupan organisasi, budaya organisasi merupakan hal yang dibutuhkan bagi karyawan dalam memberi pedoman dan arahan dalam bekerja. Satyawati & Suartana (2014:18) menambahkan bahwa ketika budaya organisasi

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

terbentuk dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan merasa puas jika organisasi memiliki budaya yang baik.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukan budaya organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Penelitian Arishanti (2007:31) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Silverthorne (2004:592) pada penelitianya menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran vital bagi kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan-perusahaan yang berada di Taiwan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Macintosh & Doherty (2010:106) yang mengemukakan bahwa dimensi budaya organisasi seperti suasana, keterhubungan, formalitas, dan program layanan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industri kebinaragaan di Kanada. Dari temuan beberapa penelitian tersebut maka dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

2.6.3. Pengaruh Motivasi pada Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Hal tersebut dikarenakan motivasi dapat memengaruhi karyawan dalam berperilaku maupun dalam bekerja. Begitu pula dengan Dhermawan et al., (2012:174) yang mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi baik akan selalu menunjukkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, motivasi dan kinerja karyawan erat kaitannya dalam kehidupan organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Beberapa penelitian telah menunjukan adanya keterkaitan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Salah satunya adalah penelitian dari Murty & Hudiwinarsih (2012:215) yang menemukan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Sari et al., (2012:87) yang mengungkapkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, motivasi dapat dikatakan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan sehingga organisasi perlu untuk terus menjaga dan memacu karyawan dengan berbagai cara untuk termotivasi dalam bekerja.

2.6.4. Pengaruh Motivasi pada Kepuasan Kerja

Menurut Suwardi & Utomo (2011:77) motivasi merupakan sebuah pendorong bagi individu untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuan tertentu. Pada proses pemenuhan kebutuhan tersebut, seorang individu akan selalu ada usaha dan upaya yang dilakukan. Dalam organisasi, karyawan akan berusaha dengan maksud untuk meraih tujuan-tujuan organisasi. Apabila telah tercapai, karyawan akan merasa puas terhadap hasil-hasil kinerja yang maksimal.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Djamaludin (2009:46) mengemukakan pada penelitannya bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Demikian pula pada penelitian dari Muslih (2011:799) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik dan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dilihat dari

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

beberapa hasil temuan tersebut maka dapat dikatakan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan secara otomatis merasakan kepuasan pada pekerjaannya.

2.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan

Peran karyawan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah vital. Hal tersebut karena keberadaan karyawan merupakan aset paling berharga dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh karenanya, organisasi akan mengupayakan segala cara demi mengoptimalkan kinerja karyawan demi mendatangkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal tersebut didukung pendapat Abduljlil et al., (2011:81) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi banyak faktor.

Salah satu faktor yang dapat dilakukan organisasi untuk menjaga kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Shaju (2017:117) mengungkapkan bahwa dimensi-dimensi dari kepuasan kerja dapat berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan pada industri mobil di India. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Indrawati (2013:135) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa hasil temuan penelitian tersebut dapat dilihat bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan berpengaruh pula pada tingginya kinerja karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.6.6. Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi baik pada sektor publik maupun swasta memiliki budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja dan berperilaku. Peran manajer dalam membentuk budaya organisasi menjadi sangat penting ketika harus menghadapi karyawan dengan berbagai macam pola pikir, karakter, dan lain-lain. Budaya organisasi diciptakan dengan maksud untuk menyatukan segala macam jenis karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Mengenci (2015:515) yang menyatakan bahwa perlu kesesuaian antara karyawan dengan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

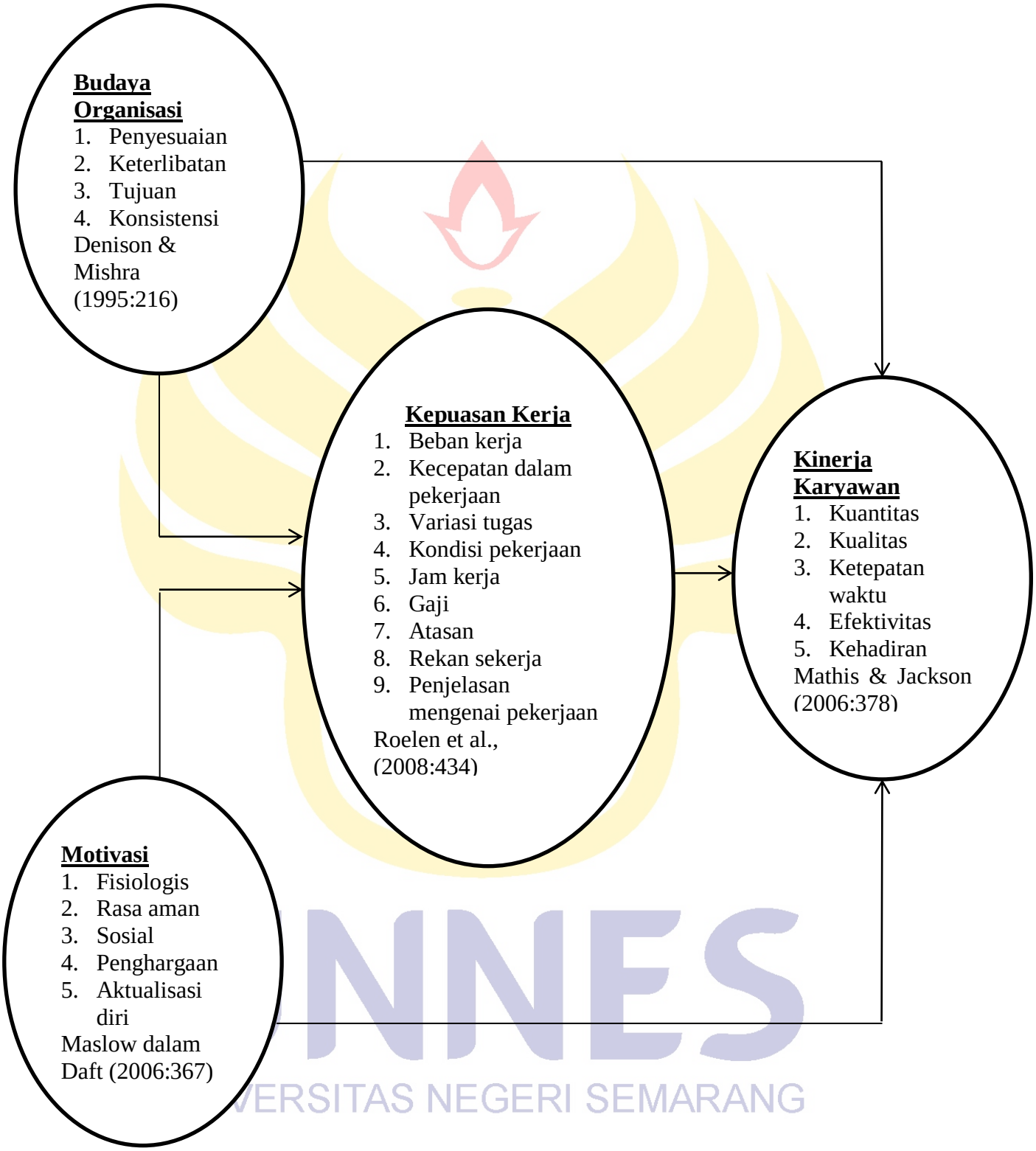
Budaya organisasi yang baik tentu membuat karyawan merasa puas dan nyaman terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didukung pendapat Davoodalmousavi (2013:390) yang mengemukakan dampak budaya organisasi sangatlah tinggi terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maka secara otomatis akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja karyawan. Penelitian Syauta et al., (2012:74) telah menemukan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi bagi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan penelitian Sangadji (2013:10) juga mendukung hasil tersebut dengan menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Selain budaya organisasi, faktor motivasi memiliki peranan penting dalam kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Hal tersebut dikemukakan oleh Suwati (2013:43) dimana motivasi dapat menggerakan karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya guna menghasilkan kinerja yang maksimal dan mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan merasa puas terhadap hasil yang diraih. Sejalan dengan itu, penelitian Brahmasari & Suprayetno (2005:124) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan motivasi dan kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian dari Muslih, (2011:808) dimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dilihat dari beberapa penelitian tersebut, maka dapat dikatakan kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi pada hubungan budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membuat model penelitian yang dijadikan dasar dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang belum didasarkan pada fakta pada pengumpulan data dan masih berlandaskan teori-teori tertentu (Sugiyono, 2011:96). Berdasarkan penjelasan pada penjelasan mengenai hubungan antar variabel dan penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan

H2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja

H3. Motivasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan

H4. Motivasi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan

H6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

H7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi dan kinerja karyawan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, akan menyebabkan semakin baik pula kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, akan menyebabkan semakin baik pula kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, akan menyebabkan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, akan menyebabkan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.
6. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. sehingga dapat pula meningkatkan kinerjanya.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. sehingga dapat pula meningkatkan kinerjanya.

5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

5.2.1. Saran Teoritis

1. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menguji variabel mediasi yang berbeda, seperti variabel komitmen organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja seperti variabel kepemimpinan atau kecerdasan emosional.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil objek pada sektor yang berbeda dengan populasi dan sampel lebih luas. Hal tersebut dimaksudkan agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi.

5.2.2. Saran Praktis

1. **Bagi manajemen PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.**
   a. Meningkatkan pemberian *reward* terhadap prestasi karyawan dan memberi kesempatan bagi seluruh karyawan supaya karyawan terus termotivasi mengembangkan potensi dirinya. Hal tersebut mengingat hasil distribusi jawaban yang menunjukan indikator penghargaan dan aktualisasi diri berada pada kriteria sedang yang berarti upaya dalam memberi apresiasi dan memberi kesempatan untuk karyawan mengembangkan potensi diri belum berjalan dengan maksimal.
   b. Meningkatkan pelatihan dan mengadakan simulasi kerja bagi seluruh karyawan untuk dapat meningkatkan ketrampilan dan menjaga kualitas kinerja mengingat jenis pekerjaan yang bersifat rutinitas. Hal tersebut didasarkan pada variabel kinerja, terdapat indikator kualitas yang menunjukkan nilai pada kategori sedang yang berarti upaya dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan belum maksimal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

c. Melibatkan karyawan dalam setiap pembuatan kebijakan yang berpengaruh pada karyawan mengingat masih terdapat item pada indikator keterlibatan yang berada pada kategori sedang. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan karena ikut terlibat dalam pembuatan kebijakan perusahaan.

2. **Bagi karyawan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk.**

a. Karyawan agar lebih memahami makna dari budaya organisasi sehingga dapat memilah mana budaya organisasi yang baik dan tidak agar dapat merasa puas pada pekerjaan sehingga bekerja lebih baik.

b. Karyawan agar lebih memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja agar dapat tetap merasa puas pada pekerjaan dan bekerja lebih baik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

Abduljlil, F. M., Yazam, D. M., & Ahmid, D. K. Bin. (2011). The Mediating Effect of HRM Outcomes (Employee Retention On The Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. *Macrothink Institute*, *2*(1), 75–88.

Afaru, J. A., Sule, G., & Okpanachi, E. V. (2014). An Empirical Study of the Dialectical Relationship between Job Satisfaction and Job Performance of Restaurant Employees in Dekina Local Government of Kogi State, Nigeria. *HRMARS*, *4*(5), 596–607.

Al-hawary, S. I. S., & Banat, N. A. E. (2017). Impact of Motivation on Job Performance of Nursing Staff in Private Hospitals in Jordan. *HRMARS*, *7*(2), 54–63.

Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *HRMARS*, *6*(9), 297–310.

Ali, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Elsevier*, *230*, 387–395.

Altindag, E., & Kosedagi, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Elsevier*, *210*, 270–282.

Alvi, H. A. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *IISTE*, *6*(27), 30–40.

An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, *10*(3), 234–239.

Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *Emerald Insight*, *63*(3), 308–323.

Anyim, C. F., & Chidi, O. C. (2012). Motivation and Employee's Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, *3*(1), 31–40.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of. *Elsevier*, *213*, 770–774.

Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Arishanti, K. I. (2007). Budaya organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, *1*(1), 25–32.

Awadh, A. M., & Ismail, W. K. W. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, *2*(1), 167–174.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction : A Literature Review. *Management Research and Practice*, *3*(4), 77–86.

Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *Macrothink Institute*, *4*(2), 120–140.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Elsevier*, *133*, 106–115.

Brahmasari, I., & Suprayetno, A. (2005). 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). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *10*(2), 124–135.

Daft, L. R. (2006). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Davoodalmousavi, S. M. (2013). The Correlation Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees In Biotechnology Production Companies. *European Journal of Experimental Biology*, *3*(5), 389–399.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204–223.

Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, *6*(2), 173–184.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Dhurup, M., Surujlal, J., & Mutamba, D. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork , Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Elsevier*, *35*, 485–492.

Djamaludin, M. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *5*(2), 1–80.

Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *4*(2), 103–114.

George, E. (2015). Job related stress and job satisfaction : a comparative study among bank employees. *Emerald Insight*, *34*(3), 316–329.

Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Elsevier*, *37*, 46–51.

Ghoniyah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *2*(2), 118–129.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivaraite dengan program IBM SPSS19.0 update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit-Undip.

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit-Undip.

Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, *2*(6), 215–222.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, 159–172.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness : A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694.

Harwiki. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Elsevier*, *219*, 283–290.

Hatane, S. E. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. *Elsevier*, *211*, 619–628.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Hofstede, G. (1999). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterlu*, *35*, 286–316.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational Culture, Innovation, and Performance : A Test of Schein's model. *Elsevier*, 1–13.

Ibrahim, R. M., Amin, A., & Salleh, M. (2014). The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction : A Case Study on Local Government. *HRMARS*, *4*(5), 313–325.

Iljins, J., Skvarciany, V., & Dloh, O. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Elsevier*, *213*, 944–950. Indra, D., Cahyaningsih, E., & Catur, W. (2015).

Knowledge Management : Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Elsevier*, *72*, 485–494.

Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, *2*(7), 135–142.

Intan, R., & Abdul, R. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Elsevier*, *37*(16), 488–496.

Iriani, N. I. (2010). Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *8*(2), 561–569.

Islam, R., Rasul, T., & Ullah, G. M. W. (2012). Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction : A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh. *IISTE*, *4*(4), 35–47.

Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., Krasniqi, I., & Kalabria, L. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. *Macrothink Institute*, *5*(1), 23–39.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., & Konteh, F. (2013). Social Science & Medicine The Relationship Between Organizational Culture and Performance In Acute Hospitals. *Elsevier*, *76*, 115–125.

Javadi, D. M. H. M., Zadeh, N. D., Zandi, M., & Yavarian, J. (2012). Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance. *Macrothink Institute*, *2*(1), 210–221.

Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Leadership On Employee Performance In Guilan University of Medical Sciences. *Elsevier*, *230*, 463–470.

Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Macrothink Institute*, *7*(1), 29–46.

Khanifah, S., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi pada Kinerja Dengan Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, *4*(3), 200–211.

Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Kewirausahaan*, *7*(2), 162–179.

Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and Job satisfaction Among Medical and Nursing Staff In A Cyprus Public General Hospital. *Human Resources for Health*, *8*(1), 1–9.

Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Elsevier*, *13*(2), 106–117.

Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis, L. R., & Jackson, J. (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Menaka, C. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL-Finishing). *2nd International HRM Conference*, *2*(1), 65–74.

Mengencİ, C. (2015). Who knows? Organizational culture might be the source of job satisfaction or stress : Evidence from Turkey. *HRMARS*, *5*(3), 514–524.

Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, *1*(1), 10–17.

Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, *2*(2), 215–228.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Muslih, B. (2011). Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *10*(4), 799–810.

Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, *4*(3), 219–228.

Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Elsevier*, *91*, 1106–1115.

Nazir, Z. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee's Performance. *IISTE*, *5*(9), 31–38.

Necla, H. (2015). The Relationship Between Learned Resourcefulness and Job Satisfaction : A Research on Staff of Higher Education in Turkey. *Elsevier*, *177*, 132–135.

Noor, N. N. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *31*(1), 9–15.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*, 766–788.

Olanipekun, A. O., & Aje, I. O. (2013). Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria Department of Quantity Surveying. *International Journal of Humanities and Social Science*, *3*(5), 206–215.

Omollo, P. A. (2015). Effect of Motivation On Employee Performance of Commercial Banks In Kenya : A Case Study of Kenya Commercial Bank In Migori County. *Macrothink Institute*, *5*(2), 87–103.

Oshagbemi. (2012). Academics and their managers : a comparative study in job satisfaction. *Emerald Insight*, *28*(1), 108–123.

Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute To Employee Performance? *Elsevier*, *219*, 571–579.

Permanasari, R. (2013). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, *2*(2), 1–9.

Poernomo, U. D., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Konflik Antara Pekerjaan-

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Keluarga Pada Kinerja Karyawan Dengan Kelelahan Emosional Sebagai Variabel Pemediasi. *Management Analysis Journal*, *4*(3), 190–199.

Putra, A. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *1*(1), 377–387.

Ranihusna, D. (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *1*(2), 90–103.

Riduwan. (2005). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: CV. Alfabeta.

Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *13*(1), 40–45.

Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *Macrothink Institute*, *4*(3), 35–49.

Robbins. (2003). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi* (Edisi Baha). Jakarta: Prenhalindo.

Roelen, C., Koopmans, P., & Groothoff, J. . (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, *30*(4), 433–439.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *67*, 54–67.

Saeed, R., Nayyab, H. H., & Lodhi, R. N. (2013). An Empirical Investigation of Rewards and Employee Performance : A Case Study of Technical Education Authority of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, *18*(7), 892–898.

Samadzadeh, M. (2013). Investigating the effect of work stress, general health quality, organizational intelligence and job satisfaction on employee performance. *Growing Science*, *3*, 2989–2994.

Sangadji, E. M. (2013). The Effect of Organizational Culture On Lecturer's Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *Macrothink Institute*, *3*(3), 1–18.

Sari, R., Muis, M., & Hamid, N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, *1*(1), 87–93.

Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, *1*(6), 17–32.

Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools Principals in District 3 of Karaj. *Elsevier*, *205*, 247–253.

Shahzad, F. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, *3*(9), 975–985.

Shaju, M. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile. *Macrothink Institute*, *9*(1), 117–130.

Shandy, D. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *EMBA*, *1*(3), 208–216.

Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Emerald Insight*, *7*(25), 592–599.

Singh, R., & Nayak, J. (2015). Mediating Role of Stress Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among The Police Officials : Moderating Role of Socia Support. *Emerald Insight*, *38*(4), 738–753.

Sjafri, M., & Aida, V. H. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.

Sukestiyarno, & Wardoyo. (2009). *Statistika*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Susmiati & Sudarma. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, *4*(1), 79–87.

Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, *5*(1), 75–86.

Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, *1*(1), 41–55.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Syauta, E. A., & Setiawan, M. (2012). The Influence of Organizational Culture , Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, *1*(1), 69–76.

Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *AGORA*, *1*(3), 1–9.

Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture , Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, *11*(1), 1–9.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in. *Canadian Center of Science and Education*, *8*(2), 63–77.

Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. *Elsevier*, *3*, 660–665.

Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. *Among Makarti*, *3*(5), 14–35.

Yildiz, N., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction : An Application in Telecommunication Sector. *Elsevier*, *195*(0224), 673–679.

Zagladi, A., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., & Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction dan Power Distance In Determining The Influence Of Organizational Justice Toward The Turnover Intention. *Elsevier*, *211*, 42–48.

Zameer, H., Ali, S., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *HRMARS*, *4*(1), 293–298.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG