

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

ALIM HIDAYAT

Magister Manajemen Universitas Pancasila, Jakarta

Email. alimbinagriya@gmail.com

Abstract

There are many aspects and factors that can affect employee performance in a company. This study will observe about the influences of organizational culture and work motivation to the employee performance, the influence of organizational culture and work motivation to job satisfaction on and the influences of job satisfaction can affect to employee's performance at PT. Asuransi Binagriya Upakara. This study uses literature and empirical methods with a survey approach (questionnaire) by taking a sample of 120 respondents, and statistical analysis of structural Equation Model (SEM). The research shows that there is a positive and significant influence of organization culture to employee performance (57%), there is a positive and significant influence of work motivation to employee performance (47%), there is a positive and significant influence of organizational culture to job satisfaction (49%), there is a positive influence of work motivation to job satisfaction (51%). Likewise, from indirect relations, there is an indirect positive influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction (87%), and indirect positive effects of work motivation on employee performance through job satisfaction (72%).

Based on the study above to improve employee's performance from organizational culture aspect, it is recommended through developing innovation culture, from motivational aspect it is recommend through improvement of behavior and work ethic, as well as an active role of the leaders in motivating and evaluating company's standard procedure such as work system, procedure, and HR Provision. Form the aspect of job satisfaction it is recommended to create an encouraging working climate, evaluating and analyzing the need of work facilities and infrastructures, as well as analyzing and evaluating compensation and benefit for employees, so that will help to increase employee's performance.

Keywords: *Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employees Performance*

Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan di era global, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus dapat meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. PT Asuransi Binagriya Upakara merupakan salah satu perusahaan asuransi kerugian di Indonesia yang mempunyai kebijakan mengoptimalkan karyawannya untuk menjalankan proses bisnis Asuransi.

Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu

perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan perusahaan, serta mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada umumnya setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerjanya, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja

karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Keban (2003:43), menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishmen* " atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Menurut Steers & Porter (2003:67) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan atau kinerja organisasi secara keseluruhan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Binagriya Upakara perlu mendapat perhatian dari top manajemen. Beberapa hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan yang harus mendapat perhatian tersebut antara lain masih belum maksimalnya pencapaian target organisasi, rendahnya kesadaran berkarya para karyawan untuk organisasi, kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja baik serta tingkat kedisiplinan dan motivasi yang cenderung menurun.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2001:139). Sejalan dengan hal tersebut

menurut Umam (2010:192) mengatakan bahwa kepuasan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankantugasnya.

Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif karyawan terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian, terutama bagi pimpinan organisasi dalam mengambil kebijakan. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, karyawan, bahkan bagi masyarakat.

Kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh karyawan yang ada pada saat ini arahnya

negatif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Kenyataan yang dialami bahwa para karyawan dihadapkan dengan berbagai peraturan dan prosedur kerja sesuai yang ditetapkan organisasi. Kejelasan organisasi dan sistem penghargaan bagi para karyawan merupakan beberapa faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini menyangkut persepsi mereka terhadap sistem insentif, kelengkapan sarana kerja, serta kehangatan hubungan kerja dengan atasan maupun sesama rekan kerja. Kebutuhan tersebut merupakan sumber-sumber kepuasan kerja yang perlu mendapat pemenuhan yang semakin baik.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah kesadaran berkarya para karyawan untuk organisasi, di mana hal tersebut merupakan suatu kewajiban yang perlu lebih ditumbuhkembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, turut mempengaruhi komitmen karyawan di dalam menjalankan tugas.

Tingkat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi juga akan mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi merupakan faktor yang amat penting dan perlu diterapkan dengan baik dan benar sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi dapat semakin tumbuh. Tentunya komitmen organisasi dan para karyawan dapat tumbuh bersamaan dengan terciptanya iklim organisasi yang kondusif. Kehangatan hubungan kerja ditempat pekerjaan, perhatian organisasi terhadap sarana dan prasarana yang semakin memadai, penghargaan kepada karyawan yang semakin baik perlu mendapat perhatian atasan karena faktor-faktor tersebut memberikan sumbangan positif terhadap iklim organisasi.

Iklim organisasi yang terbentuk secara positif dalam keseharian para karyawan dapat membentuk nilai-nilai organisasi yang menjadi habit atau kebiasaan baik para karyawan dan menciptakan budaya

organisasi yang baik untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam suatu perusahaan yang mengacu kepada abstraksi seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian suatu bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan. Namun budaya dapat memiliki pengaruh pada perilaku seseorang dalam bekerja.

Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan terlebih dahulu melalui perubahan pola pikir segenap sumber daya manusia di dalam organisasi.

Budaya dikembangkan dan mengekspresikan dirinya sendiri dalam cara yang berbeda dan dalam organisasi yang berbeda pula, oleh karena itu budaya organisasi terdapat ketidaksamaan dalam beberapa hal. Pada umumnya tidak ada budaya yang ideal, hanya ada budaya yang sesuai.

Setiap manusia sebagai makhluk memiliki bekal untuk hidup, yang disebut budi atau akal dan budaya (*culture*). Daya budi berupa cipta, rasa, dan karsa (Koentjaraningrat dalam Ndraha, 2005:13). Manusia dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau sebuah realitas, sebuah kelompok atau sebuah individu (Ndraha, 2005:13).

Tantangan yang cukup kompleks lainnya adalah mengubah budaya kerja lama yang tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya kerja baru pada seluruh karyawan secara sukarela. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya dengan diperintah, dan hanya akan berubah kalau dia menyadarinya dan menginginkannya secara sukarela, orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya, bahkan ketika

situasi menjamin sekalipun (Osborne dan Plastrik, 2000:241).

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting bagi karyawan sebuah lembaga, artinya motivasi harus dimiliki setiap karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Robins (1996:198) bahwa "Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual". Motivasi kerja yang rendah atau kurang baik akan merugikan lembaga, karena dengan motivasi kerja yang rendah pencapaian tujuan lembaga akan tertunda. Oleh karena itu motivasi kerja merupakan sesuatu yang penting yang harus dimiliki karyawan.

Pendapat lain yang sejalan dengan pernyataan di atas dikemukakan oleh Nimran U. dan Amirullah (2015) yang menyatakan "Motivasi kerja adalah pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologik, baik yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik". Dari beberapa pendapat di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan atau kepuasan. Motivasi kerja karyawan tidak selamanya berada dalam kondisi baik, oleh Karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja di saat motivasi kerja karyawan menurun. Meningkatkan motivasi kerja karyawan bisa dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawan serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka.

Metode Penelitian

Metode survei merupakan penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang tepat. Metode survei merupakan salah satu bentuk penelitian yang melibatkan manusia untuk memperoleh

informasi. Untuk itu maka perlu disusun satu instrumen penelitian yaitu kuesioner (daftar pertanyaan) dan pedoman wawancara (*interview guide*) (Pandoyo & Sofyan, 2018). Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, misalnya dengan menyebarkan kuesioner. Salah satu desain metode survey dengan menggunakan teknik analisa regresi sederhana dan regresi berganda.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian menggunakan *statistic inferensial* dengan bantuan aplikasi Metode SEM dan LISREL 8.8. Dari aplikasi tersebut selanjutnya akan dilakukan penafsiran terhadap angka-angka yang diperoleh sehingga dapat diketahui sejauh mana hubungan antar variabel yang diteliti.

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Tabel 1. t-value dan Standardized Estimate Persamaan Struktural

Variabel	Standardized (β)	Nilai t
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,59	7,57
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	0,57	6,81
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,51	7,08
Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,49	5,46
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,47	6,04

Secara teoritis Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi yang baik dan kondusif dalam suatu organisasi akan berdampak baik pula terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Binagriya Upakara menunjukkan bahwa secara umum terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Indikator ini diperoleh berdasarkan hasil penelitian melalui studi lapangan penyebaran angket, dimana dari persepsi para responden yang diteliti

menunjukkan adanya budaya yang baik dalam perusahaan, hasil ini dibuktikan dari uji statistik dimana dari nilai koefisien beta diperoleh nilai 0,57 atau hampir 57% Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Demikian juga dari hasil uji hipotesis dimana nilai t hitung 6,81 atau lebih besar dari nilai t table 1,960 (n=120, $\alpha=5\%$). Indikator adanya hubungan baik ini juga dapat dilihat beberapa variabel indikator, terutama dari aspek nilai-nilai, moralitas, norma dan etika, dan cara berkomunikasi dalam melayani nasabah menjadi bagian penting dari budaya organisasi pada perusahaan. Meskipun tidak dapat dipungkiri ada beberapa hal yang kurang seperti pola perilaku dan cara bekerja yang masih kurang terpola sehingga kurang maksimal terhadap kinerja.

Aspek-aspek seperti nilai, moralitas, kebiasaan atau kultur dalam organisasi ini sangat penting sebagaimana dikatakan Wirawan (2007) bahwa budaya organisasi adalah bagaimana norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya bekerja atau berkembang. Disini peran pimpinan dan anggota organisasi sangat penting, dengan demikian pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau dapat meningkatkan produksi, atau juga bagaimana cara karyawan melayani para konsumen organisasi.

Hal yang sama dikatakan Robbins (2002) bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Hasil penelitian ini relevan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan H.M. Affandi (2002), dimana dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kota Semarang". Disimpulkan bahwa Iklim Organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan Iklim Organisasi mempengaruhi Kinerja Pegawai. Demikian juga, penelitian yang dilakukan Surachim & Firdaus (2008), tentang: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap

Kepuasan Kerja karyawan pada Divisi Parmaservise PT. Combiphar, Jakarta, yang menyimpulkan Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Binagriya Upakara. Indikator ini diperoleh berdasarkan hasil uji statistik, dari nilai koefisien beta diperoleh nilai 0,47 atau hampir 47% kinerja karyawan dipengaruhi motivasi kerja. Demikian juga dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung 6,04 atau lebih besar dari nilai t table 1,960 (n=120, $\alpha=5\%$). Dari beberapa variabel indikator yang diteliti yang berperan adanya Motivasi Kerja terhadap karyawan seperti pangkat, karir atau jabatan, prosedur kerja, status sosial, adanya kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, serta pencapaian yang diinginkan. Meskipun demikian, ada beberapa indikator yang kurang berpengaruh, seperti kurang kompeten dalam tugas, dan penilaian terhadap pekerjaan.

Adanya hubungan positif antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan ini sejalan dengan definisi seperti dikemukakan oleh G.R. Terry yang dikutip oleh Hasibuan (2006) bahwa "motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan".

Dengan demikian motivasi dapat diibaratkan sebagai daya penggerak atau pendorong yang menciptakan kegairahan aktivitas atau kerja seseorang untuk bekerja secara maksimal, baik secara individu maupun bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai sesuai yang diinginkan.

Dalam dunia kerja setiap setidaknya ada beberapa hal yang memotivasi karyawan, seperti untuk mendapatkan penghasilan/gaji bulanan dan gaji bulanan ini seringkali menjadi motivasi utama, kemudian sasaran karir. Mereka yang memiliki motivasi macam ini akan bekerja secara baik dan bahkan melebihi deskripsi kerjanya karena ada posisi lebih tinggi yang diincarnya, akan tetapi ada juga karyawan yang bekerja pada

perusahaan hanya untuk mencari pengalaman.

Umumnya, motivasi kerja model ini hanya dimiliki oleh mereka yang baru lulus (*fresh graduate*) sebelum mampu bekerja di tempat yang lebih baik. Hasil penelitian ini hampir sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan Zulkifli (2015), Siswantara (2009), Devi (2009) dan penelitian lainnya mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja, yang berkesimpulan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Meskipun tidak tertutup kemungkinan dalam suatu penelitian terdapat hubungan rendah antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Asuransi Binagriya Upakara. Indikator ini diperoleh berdasarkan hasil uji statistik, dari nilai koefisien beta diperoleh nilai 0,59 atau hampir 59% Kepuasan Kerja dipengaruhi Budaya Organisasi, hal ini diperkuat dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung 7,57 atau lebih besar dari nilai t table 1,960 ($n=120$, $\alpha=5\%$).

Indikator adanya hubungan baik ini dapat dilihat beberapa variabel indikator, terutama dari indikator variabel kepuasan, sikap dalam bekerja, interaksi antara karyawan dengan atasan atau antara karyawan dengan karyawan lainnya, dan dorongan untuk berprestasi. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja juga tidak semata-mata karena pengaruh besaran gaji atau tunjangan, akan tetapi juga karena pengaruh budaya organisasi dalam perusahaan.

Budaya organisasi ini berkaitan dengan perilaku-perilaku yang terjadi dalam perusahaan, bagaimana setiap karyawan bertindak, berpikir dan merasa dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wirawan (2007), bahwa budaya organisasi adalah sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam

memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, jelas bahwa budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Sebaliknya, jika budayanya kurang baik maka akan menurunkan tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan iklim organisasi yang baik. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan kinerja. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.

Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi. Hasil penelitian ini hampir relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh H.M. Affandi (2002), Wibowo (2008), Sudarmadi (2007) yang melakukan penelitian tentang pengaruh budaya atau organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, dimana dari hasil penelitiannya rata-rata menyimpulkan bahwa budaya atau iklim organisasi Iklim memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Asuransi Binagriya Upakara. Indikator ini diperoleh berdasarkan hasil uji statistik, dari nilai koefisien beta diperoleh nilai 0,49 atau hampir 49% Kepuasan Kerja dipengaruhi Motivasi Kerja, hal ini diperkuat dari hasil uji hipotesis dimana diperoleh nilai t hitung 5,46 atau lebih besar dari nilai t table 1,960 ($df=n-2$, $120-2=118$, $\alpha=5\%$).

Indikator adanya hubungan baik ini dapat dilihat beberapa variabel indikator, terutama dari indikator variabel kepuasan, sikap dalam bekerja, pengaruh besaran gaji/tunjangan, jaminan sosial, dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa "Seseorang cenderung akan bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci

pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan”.

Demikian juga pendapat Wirawan (2015) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah persepsi perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Jadi dalam hal ini kepuasan merupakan ungkapan perasaan dan sikap seseorang atau dalam hal ini karyawan mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan kerja dan dapat juga negatif menimbulkan ketidakpuasan.

Persepsi positif dapat menimbulkan akibat positif yaitu tumbuh motivasi dan otomatis kinerja juga naik, sebaliknya jika persepsi negatif maka dapat menimbulkan kinerja rendah. Muara dari pada kepuasan kerja ini dapat dilihat dari tinggi rendahnya kinerja karyawan yang selanjutnya mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja organisasi. Jelas disini motivasi memiliki hubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asuransi Binagriya Upakara. Indikator ini diperoleh berdasarkan hasil uji statistik, dari nilai koefisien beta diperoleh nilai 0,51 atau hampir 51% Kinerja Karyawan dipengaruhi Kepuasan Kerja, hal ini diperkuat dari hasil uji hipotesis dimana diperoleh nilai t hitung 7,08 atau lebih besar dari nilai t table 1,960 ($df=n-2$, $120-2=118$, $\alpha=5\%$).

Indikator adanya pengaruh signifikan ini dapat dilihat beberapa variabel indikator, terutama dari kinerja karyawan seperti pencapaian kerja, kualitas kerja, inisiatif kerja, meskipun ada beberapa variabel indikator yang kurang signifikan. Semakin baik tingkat kepuasan karyawan maka akan meningkat pula kinerja karyawan, sebaliknya jika tingkat kepuasan menurun maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan menurun. Oleh karena itu, faktor kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam perusahaan.

Dalam kenyataannya banyak pimpinan perusahaan belum sepenuhnya menyadari pengaruh dan arti penting dari kepuasan kerja. Bahkan perusahaan masih

menganggap SDM sebagai biaya (*cost*) bagi perusahaan, sehingga pengelolaan SDM yang ada belum maksimal dilakukan. Hasibuan (2014) mengatakan seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan ini relevan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti Wibowo (2008), dan Devi (2009) yang meneliti Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang).

Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Disini menunjukkan bahwa faktor kepuasan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data atas variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh pengaruhnya sebesar 0,57 atau 57%. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan t -value > t -tabel dimana nilai t -value-nya adalah 6,81 Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat atau solidnya Budaya Organisasi, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh pengaruhnya sebesar 0,47 atau 47 %. Hal ini berarti bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan t -value > t -tabel dimana nilai t -

*valu*nya adalah 6,04. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi kerja, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh pengaruhnya sebesar 0,59 atau 59%. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan *t-value* > *t-tabel* dimana nilai *t-valu*nya adalah 7,57. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat atau solidnya Budaya Organisasi akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja.

Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja diperoleh pengaruhnya sebesar 0,49 atau 49%. Hal ini berarti bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan *t-value* > *t-tabel* dimana nilai *t-valu*nya adalah 5,46. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh pengaruhnya sebesar 0,51 atau 51%. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan *t-value* > *t-tabel* dimana nilai *t-valu*nya adalah 7,08. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil analisis dan kesimpulan penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya Kinerja Karyawan yang optimal. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan yang tidak besar kemungkinan karena belum optimalnya Budaya Organisasi dijalankan sebagaimana mestinya terutama faktor budaya perusahaan seperti nilai-nilai, moralitas, pola perilaku, etos kerja, cara berkomunikasi dan melayani nasabah. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan kesadaran akan penting Budaya Organisasi

bagi perusahaan sehingga optimalisasi Budaya Organisasi membawa dampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Perusahaan senantiasa menjaga dan menelaraskan peran Budaya Organisasi dalam kehidupan aktifitas perusahaan dan terfokus pada kepentingan dan tujuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk lebih mengoptimalkan budaya organisasi sebagai berikut: (1) Mengembangkan Budaya Organisasi terutama budaya belajar dan budaya berinovasi untuk menjawab tantangan dunia asuransi di masa depan; (2) Melengkapi perilaku budaya melayani dengan baik dengan pola perilaku mengenalkan dan memasarkan produk-produk perusahaan. Pola perilaku ini harus terpatut pada semua karyawan perusahaan; dan (3) Etos kerja karyawan lebih ditingkatkan dengan tetap berpegang pada semangat kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas dan kerja ikhlas

Perusahaan harus peka terhadap hal-hal yang dapat meningkatkan Motivasi Kerja. Motivasi Kerja yang terarah, jelas dan terstruktur yang selalu berorientasi pada kepentingan dan bertujuan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa hal dapat dilakukan: (1) Peran aktif pimpinan untuk lebih memotivasi karyawan dalam pelaksanaan tugas kesehariannya; (2) Mengevaluasi dan menyempurnakan ketentuan-ketentuan perusahaan agar tidak tumpang tindih khususnya yang menyangkut ketentuan mengenai sistem dan prosedur kerja organisasi, ketentuan mengenai sumber daya manusia; dan (3) Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Daftar Referensi

- Affandi, H., 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Devi, E. K. D., 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap*

- Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi ed. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keban, J. T., 2003. "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan". Yogyakarta, Fisipol UGM.
- Ndraha, T., 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nimran U. dan Amirullah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Pendekatan Riset. Media Nusa Creative Malang
- Osborne, D. & Plastrik, P., 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM.
- Pandoyo & Sofyan, M., 2018. *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. Bogor: IN-MEDIA.
- Robbins, S. P., 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. 6 ed. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P., 2001. *Perilaku Organisasi*. 8 ed. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Robbins, S. P., 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Siswantara, 2009. *Pengaruh kompetensi Profesional, Motivasi kerja dan Iklim organisasi terhadap Disiplin kerja dan Kinerja Dosen Politehnik Negeri Bali*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Steers, R. & Porter, L. W., 2003. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Sudarmadi, 2007. *Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada karyawan administrative Universitas Semarang*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Supriyadi, E., 2014. *SPSS +Amos*. Jakarta: In Media.
- Surachim, A. & Firdaus, T., 2008. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Divisi farmaservise PT. Combiphar, Jakarta. *Strategic, Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, Februari.7(13).
- Umam, K., 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo, T. A., 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor unit Cabang BRI Pattimura Semarang)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, 2012. *Evaluasi:Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, 2015. *Manajemen Sumber Daya Indonesia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Zulkifli, A. & Ibrahim, M., 2015. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Beban Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi(Studi Pada Dinas Catatan Sipil Kota Sabang)". *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(3).