

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia)

Budi Rismayadi¹

Mumun Maemunah²

Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial

Universitas Buana Perjuangan Karawang

budi.rismayadi@ubpkarawang.ac.id

Mumun.maemunah@ubpkarawang.ac.id

Abstrak

Rendahnya kinerja Perusahaan PT. Concord Indonesia di Kabupaten Karawang diduga disebabkan oleh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan yang relatif masih rendah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara parsial maupun simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja perusahaan. Populasi dalam penelitian ini sebesar 245 karyawan PT. Concord Indonesia di Kabupaten Karawang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey deskriptif dan survey eksplanatori dengan ukuran sampel sebesar 245 responden, serta metode analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Berdasarkan hasil penelitian, didapat temuan bahwa Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, tetapi variable Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, meskipun demikian secara simultan ketiga variable tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Budaya Organisasi secara parsial merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi secara parsial merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa Kepuasan Kerja Karyawan merupakan variabel *Partial mediating* pada pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Perusahaan.

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

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadidengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*openedsystem*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

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

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan adalah tidak mudah karena Kepuasan Kerja Karyawan dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi artinya bahwa perilaku anggota

organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbedabeda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Concord Indonesia
2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Concord Indonesia
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Concord Indonesia
4. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Concord Indonesia
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Perusahaan pada PT. Concord Indonesia
6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Perusahaan pada PT. Concord Indonesia
7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Perusahaan pada PT. Concord Indonesia
8. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap kinerja Perusahaan pada PT. Concord Indonesia
9. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Concord Indonesia.

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”, (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu

dan kondisi yang berbeda-beda.

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang

pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Kepemimpinan

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006:63). Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indicator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (1996:45) dan Wirjana dan Supardo (2005:48) yaitu sebagai berikut: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2004:12) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari

(2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompokkelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada ua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Selanjutnya Tika (2006:21) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu: (1) Budaya organisasi

merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari consensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) Budaya organisasi sulit diubah.

Kepuasan Kerja

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat Kepuasan Kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap

pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek Kepuasan Kerja Karyawan, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat Kepuasan Kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam control terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan Kepuasan Kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan Kepuasan Kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasar pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan Kerja Karyawan berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa Kepuasan Kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan Kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan Kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan Kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan Kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat

mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan.

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kinerja Perusahaan

Mangkunegara (2007:67) mengemukakan pengertian kinerja pegawai sebagai berikut “*job performance* atau *actual performance*, yang bisa diartikan secara bebas dengan prestasi kerja, atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Jadi pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Sementara Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Masih menurut Mathis dan Jackson (2006:378), kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa unsur seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama.

Gomes (2003:135) mengemukakan definisi kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Lebih lanjut Gomes (2003:136) menyatakan aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi:

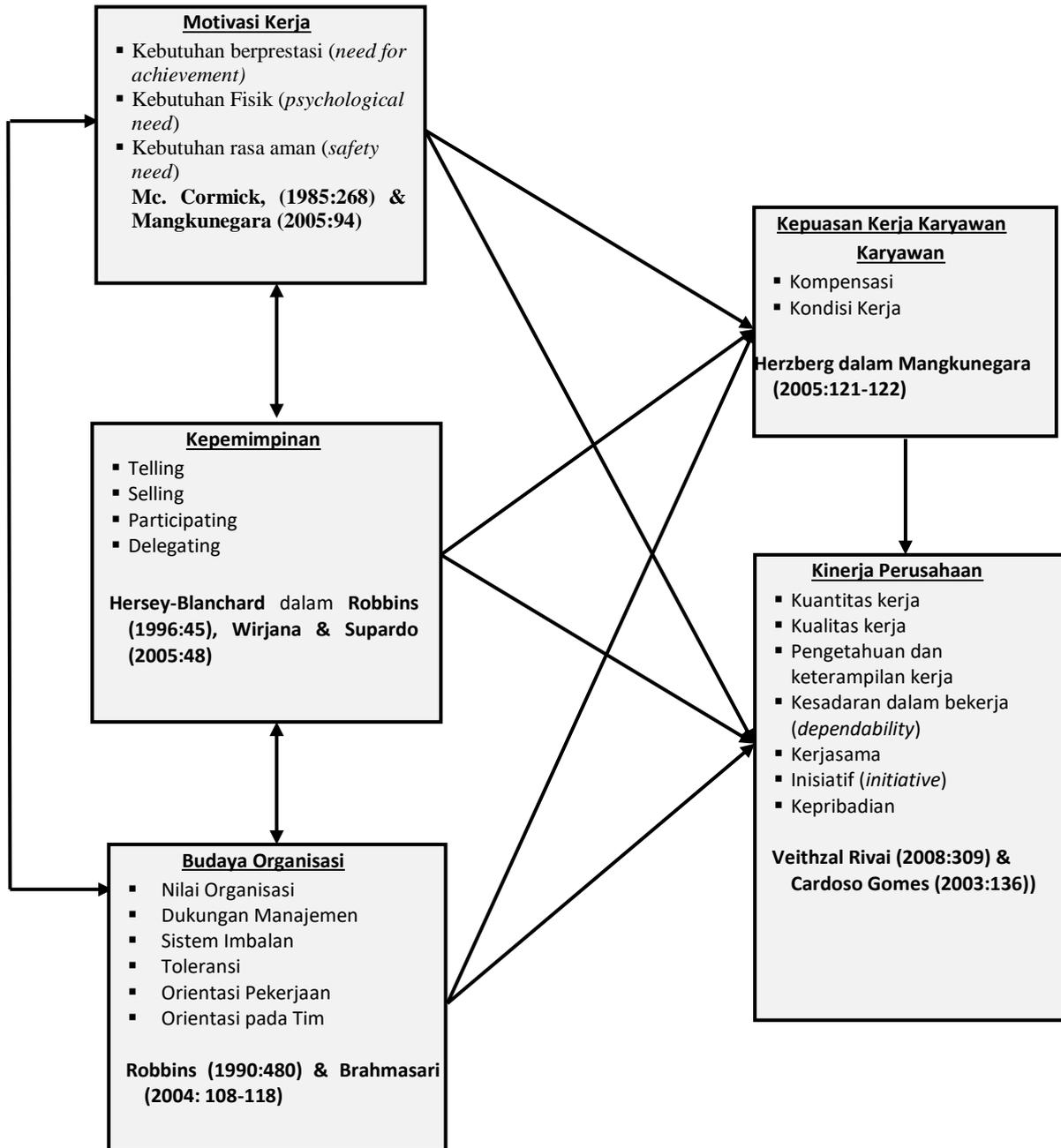
- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan

penyelesaian kerja.

7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Paradigma Penelitian



Gambar 1 Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan mengacu pada paradigma penelitian di atas maka hipotesis penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Concord Indonesia.
- H2: Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Concord Indonesia.
- H3: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Concord Indonesia
- H4: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Concord Indonesia
- H5: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.Concord Indonesia
- H6: Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.Concord Indonesia
- H7: Terdapat pengaruh Budaya Organsiasi terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.Concord Indonesia
- H8: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.Concord Indonesia
- H9: Terdapat pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.Concord Indonesia.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verivikatif (*verifikatife and descriptive research*). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberi gambaran (deskripsi) dari variabel-variabel yang diteliti. Penelitian verifikatif adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan di lapangan. Jenis penelitian empirik ini adalah penelitian survey (*survey*). Penelitian survey merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap anggota-anggota sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok (Sekaran, 2003: 121).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT. Concord Indonesia yang berada di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat, dengan unit observasi adalah Karyawan pada Perusahaan tersebut. *Time horizon* dalam penelitian ini adalah *crosssectional*, di mana penelitian dilakukan dalam satu waktu secara serentak.

Untuk mendapatkan data persepsi tanggapan responden yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian, maka setiap variabel disusun indikator-indikator. Adapun operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi Kerja (ξ_1) sebagai variabel bebas, diukur dengan 3 (tiga) indikator.
- 2) Kepemimpinan (ξ_2) sebagai variabel bebas, diukur dengan 4 (empat) indikator
- 3) Budaya Organisasi (ξ_3) sebagai variabel bebas, diukur dengan 4 (empat) indikator.
- 4) Kepuasan Kerja Karyawan (η_1) sebagai variabel antara (*intervening*), diukur dengan 2 (dua) indikator
- 5) Kinerja Perusahaan (η_2) sebagai variabel terikat, diukur dengan 7 (tujuh) indikator.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan perusahaan pada PT Concord Indonesia. Adapun besar populasi sebanyak 356 karyawan. Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang digunakan dalam uji hipotesis yaitu model persamaan struktural (*structural equation model*). Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel sehingga diperlukan ukuran sampel minimum sebesar 200 pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 245 responden.

Pembahasan

Tabel Ukuran Kesesuaian Model

<i>Goodness of Fit Statistics</i> (GOF)	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran Absolute Fit			
GFI	GFI > 0,90	0,86	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,077	<i>Good Fit</i>
Ukuran Incremental Fit			
NNFI	NNFI > 0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
NFI	NFI > 0,90	0,94	<i>Good Fit</i>
AGFI	AGFI > 0,90	0,79	<i>Marginal Fit</i>
RFI	RFI > 0,90	0,92	<i>Good Fit</i>

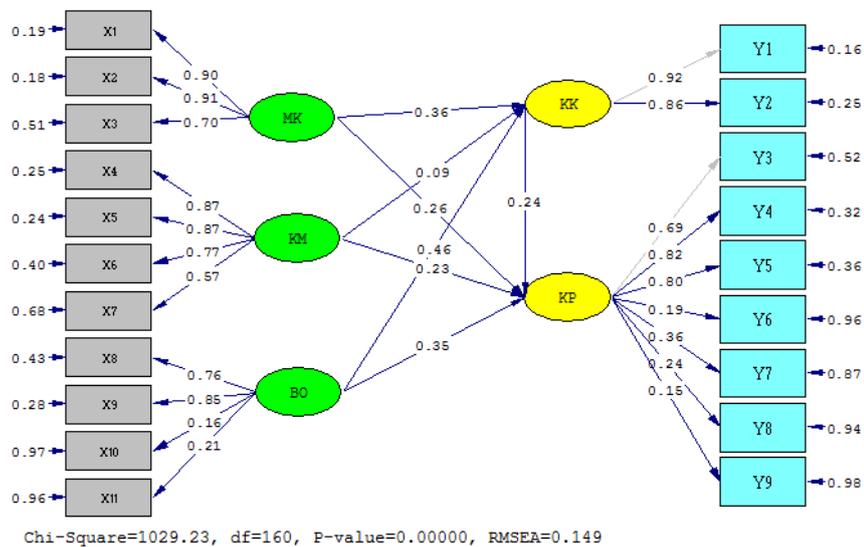
Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia)

IFI	IFI > 0,90	0,94	Good Fit
CFI	CFI > 0,90	0,94	Good Fit

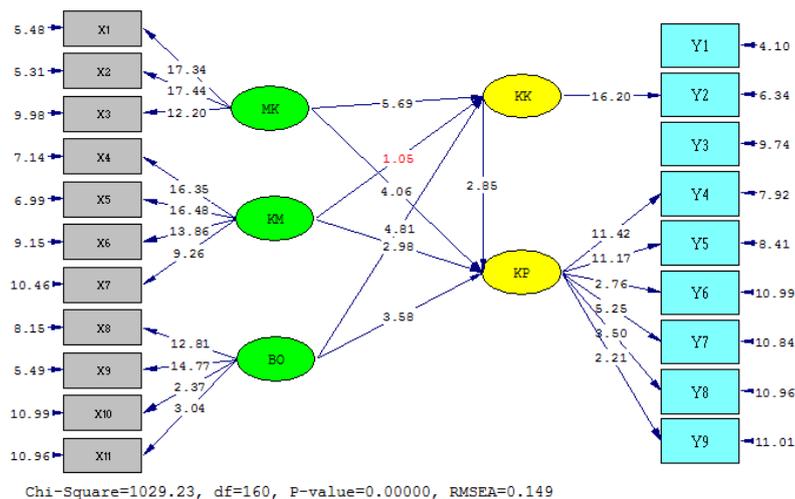
Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80, 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas, enam ukuran kesesuaian yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model yang baik (*good fit*) yaitu RMSEA, NNFI, NFI, RFI, IFI, dan CFI. Sedangkan dua indeks kesesuaian model berada di bawah ukuran kesesuaian baik, tetapi masih berada dalam lingkup kesesuaian marjinal (*marginal fit*) yaitu GFI dan AGFI.

Sehingga dengan demikian telah memenuhi syarat analisis dan analisis data dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya.



Gambar 1. Basic Model SEM (Standardized Model)



Gambar 2. Basic Model SEM (t-Model)

Structural Equations

$$KK = 0.36 * MK + 0.093 * KM + 0.46 * BO, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = \mathbf{0.57}$$

$$(0.063) \quad (0.089) \quad (0.096) \quad (0.064)$$

$$5.69 \quad 1.05 \quad 4.81 \quad 6.69$$

$$KP = 0.24 * KK + 0.26 * MK + 0.23 * KM + 0.35 * BO, \text{ Errorvar.} = 0.22, R^2 = \mathbf{0.78}$$

$$(0.084) \quad (0.063) \quad (0.078) \quad (0.098) \quad (0.052)$$

$$2.85 \quad 4.06 \quad 2.98 \quad 3.58 \quad 4.15$$

Covariance Matrix of Latent Variables

	KK	KP	MK	KM	BO
KK	1.00				
KP	0.76	1.00			
MK	0.59	0.64	1.00		
KM	0.56	0.71	0.40	1.00	
BO	0.68	0.78	0.42	0.70	1.00

Berdasarkan Gambar 2 dan Gambar 3 di atas, semua sub variabel (dimensi) dalam pembentukan variabel laten eksogen Motivasi Kerja (MK), Kepemimpinan (KM), dan Budaya Organisasi (BO) maupun variabel laten endogen Kepuasan Kerja Karyawan (KK) dan Kinerja Perusahaan (KP) memiliki validitas yang baik, hal ini ditunjukkan dengan semua sub variabel memiliki *Standardized Loading Factor (SLF)* $\geq 0,5$ dan nilai $|t_{kriteria}| \geq 1,96$ pada $\alpha = 0,05$ (Wijanto, 2008). Demikian juga baik variabel laten eksogen maupun endogen memiliki reliabilitas model yang baik, hal ditunjukkan dengan semuanya variabel memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 ($CR \geq 0,70$) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 ($VE \geq 0,50$).

Berdasarkan Gambar 1, Gambar 2 dan Model persamaan strukturak (Tabel 2) di atas, maka pengujian hipotesis adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Deskripsi Hipotesis	SLF/R ²	t _{hitung} / F _{hitung}	t _{kriteria} / F _{kriteria}	Kesimpulan Statistik
H1	H ₀ : $\gamma_{11} = 0$	Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	0,36	5,69	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
	H _a : $\gamma_{11} \neq 0$	Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan				
H2	H ₀ : $\gamma_{12} = 0$	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	0,09	1,05	1,96	H ₀ diterima dan H _a ditolak Kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
	H _a : $\gamma_{12} \neq 0$	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan				
H3	H ₀ : $\gamma_{13} = 0$	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	0,46	4,81	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
	H _a : $\gamma_{13} \neq 0$	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan				
H4	H ₀ : $\gamma_{11} = \gamma_{12} = \gamma_{13} = 0$	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara	0,57	106,48	3,84	H ₀ ditolak dan H _a diterima Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan

Hipotesis		Deskripsi Hipotesis	SLF/R ²	t _{hitung} / F _{hitung}	t _{kriteria} / F _{kriteria}	Kesimpulan Statistik
		simultan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan				budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
	H _a : $\gamma_{11} = \gamma_{12} = \gamma_{13} \neq 0$	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan				
H5	H ₀ : $\gamma_{21} = 0$	Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	0,26	4,06	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan
	H _a : $\gamma_{21} \neq 0$	Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan				
H6	H ₀ : $\gamma_{22} = 0$	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	0,23	2,98	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan
	H _a : $\gamma_{22} \neq 0$	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan				
H7	H ₀ : $\gamma_{23} = 0$	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	0,35	3,58	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan
	H _a : $\gamma_{23} \neq 0$	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan				
H8	H ₀ : $\beta_{21} = 0$	Kepuasan Kerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap	0,24	2,85	1,96	H ₀ ditolak dan H _a diterima Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia)

Hipotesis	Deskripsi Hipotesis	SLF/R^2	t_{hitung}/F_{hitung}	$t_{kriteria}/F_{kriteria}$	Kesimpulan Statistik
$H_a: \beta_{21} \neq 0$	Kinerja Perusahaan				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan
	Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan				
H9	$H_0: \beta_{21} = \gamma_{21} = \gamma_{22} = \gamma_{23} = 0$ Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan	0,78	284,81	3,84	H_0 ditolak dan H_a diterima Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan
	$H_a: \beta_{21} = \gamma_{21} = \gamma_{22} = \gamma_{23} \neq 0$ Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan				

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, maka besar pengaruh langsung dan tidak langsung Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Concord Indonesia di Kabupaten Karawang adalah sebagai berikut:

Tabel Koefisien Determinasi (R^2) Kinerja Perusahaan

Variabel	Besar Pengaruh			Total
	Langsung	Tidak Langsung	Tidak Langsung Melalui	
Motivasi Kerja	0.0676	0.0221	Kepemimpinan Budaya Organisasi	0.1522

Variabel	Besar Pengaruh			Total
	Langsung	Tidak Langsung	Tidak Langsung Melalui	
		0.0372	Kepuasan Kerja	
	0.0529	0.0221	Motivasi Kerja	
Kepemimpinan		0.0542	Budaya Organisasi	0.1311
		0.0323	Kepuasan Kerja	
	0.1225	0.0382	Motivasi Kerja	
Budaya Organisasi		0.0562	Kepemimpinan	0.2106
		0.0571	Kepuasan Kerja	
	0.0576	0.0367	Motivasi Kerja	
Kepuasan Kerja		0.0307	Kepemimpinan	0.3104
		0.0568	Budaya Organisasi	
Pengaruh secara simultan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap kinerja Perusahaan (R^2)				0.7805
Pengaruh di Luar Motivasi Kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap kinerja perusahaan (ζ_2)				0.2195

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

1) Pengaruh langsung dan tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 6,76%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 8.64%. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja pada PT Concord dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan, namun pengaruh **tidak langsung** lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Sehingga kinerja perusahaan pada PT. Concord akan lebih meningkat apabila perusahaan memiliki motivasi kerja yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja

Karyawan pada pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan merupakan variabel moderating yang bertindak sebagai variable *mediating*.

2) Pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 5,29%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 2,16%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki PT Concord Indonesia dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan, namun pengaruh **langsung** lebih besar hal tersebut dikarenakan pengaruh kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak signifikan. Sehingga kinerja perusahaan PT. Concord Indonesia akan lebih meningkat apabila PT Concord Indonesia memiliki Kepemimpinan yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan pada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan bukan sebagai variabel *mediating*.

3) Pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 12,25%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 11,04%. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang dimiliki PT Concord Indonesia dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi, namun pengaruh **langsung** lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Sehingga kinerja perusahaan pada PT Concord Indonesia akan lebih meningkat apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang secara langsung mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan bukan merupakan variabel *mediating*.

Berdasarkan ketiga analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan dalam penelitian ini berperan sebagai *Parsial mediating (Parsial intervening)*.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika Motivasi kerja pada dimensi Kebutuhan Fisik (*Psychological Need*), Kepemimpinan khususnya kemampuan memberikan gagasan pada bawahan (*selling*) dan Budaya Organisasi khususnya pada dimensi Dukungan Manajemen mampu disinergikan dalam aktivitas pada PT Concord Indonesia, maka hal ini akan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Concord Indonesia terutama kepuasan pada dimensi Kompensasi.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, implikasi manajerial yang dapat diterapkan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan melalui peningkatan Budaya Organisasi dengan memperhatikan dimensi yang paling dominan Dukungan Manajemen, sehingga PT Concord harus memperhatikan dan meningkatkan indikator-indikator seperti tingkat dukungan pimpinan pada karyawan, tingkat perhatian pimpinan pada karyawan, tingkat kepercayaan pimpinan pada karyawan, tingkat penugasan yang jelas, tingkat memacu perkembangan, tingkat mengembangkan kualitas karyawan, tingkat kemampuan pimpinan dalam mengkondukipkan kondisi kerja, tingkat ketegasan dalam mengambil keputusan, dan tingkat kemampuan memerintah karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa apabila Motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi mampu disinergikan melalui Kepuasan Kerja Karyawan terutama dalam peningkatan kepuasan Kompensasi maka akan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan terutama dalam Dimensi Kualitas Kerja pada PT. Concord Indonesia. Berdasarkan hasil temuan tersebut, implikasi manajerial yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dijelaskan melalui dimensi Kualitas Kerja (Y4) maka perlu diperhatikan dan ditingkatkan dimensi yang memiliki pengaruh besar, secara langsung perusahaan dapat meningkatkan Budaya Organisasi terutama pada upaya meningkatkan peran dukungan manajemen (X9) sedangkan melalui Kepuasan Kerja Karyawan yang dijelaskan melalui dimensi Kompensasi (Y1) perusahaan dapat meningkatkan Motivasi Kerja terutama pada Dimensi Kebutuhan Fisik (X2).

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Brahmasari Ida Ayu, 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Karyawan serta dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan* (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 2 tahun 2008 hal. 124-135.
- Collins Eliza G.C., Devanna Mary Anne, 1994. *The Portable MBA (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Damanhuri Didin S., 2003. *SDM Indonesia Dalam Persaingan Global*, Jurnal Harian Sinar Harapan, Bogor
- Djati Sundring Pantja, 2000. *Dampak Pergeseran Nilai-nilai Organisasi terhadap Kebijaksanaan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Volume 2 Nomor 1, Surabaya.
- Djati Sundring Pantja, 1999. *Pengaruh Variabelvariabel Motivasi terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Volume 1 Nomor 1, Surabaya
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Indrawijaya Adam I., 2002. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketujuh, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Johnson C. Merle, Redmon William K., 2004. Mawhinney Thomas C., *Handbook of Organizational Performance (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Katzenbach Jon R., 1998. *Real Change Leaders (Terjemahan)*, Professional Book, Jakarta

- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta,
- Kuncoro Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mathis Robert L., Jackson John H., 2001. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2002. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Osada Takashi, 2004. *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment (Terjemahan)*, Cetakan Kelima, Penerbit PPM, Jakarta.
- Rachmany Hasan, 2006. *Kepemimpinan dan Kinerja*, Cetakan Pertama, Yapensi, Jakarta.
- Rismayadi, Budi, 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Softskill dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi serta implikasinya pada Kinerja Pendidik, Studi Empiris pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Kabupaten Karawang*. Disertasi YAI-Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Sarjadi Soegeng, 2001. *Otonomi Potensi Masa Depan Republik Indonesia*, Cetakan Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schuler Randall S., Jackson Susan E., 1996. *Human Resource Management (Terjemahan)* Jilid 1, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak Payaman, 2005. *Manajemen Kinerja*, Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Suprihanto John, Harsiwi Th. Agung M., Hadi Prakosa, 2003. *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Suprihanto John, 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Cetakan Kelima, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Sylvana Andi, 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Anggota Polri Polda Metro Jaya*, Jurnal Universitas Terbuka, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Thoyib Armanu, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Tunggal Amin Widjaja, 2005. *Tanya Jawab Budaya Organisasi*, Harvarindo, Jakarta.
- Umar Husein, 2002. *Metode Riset Bisnis*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usmara A., 2006. *Motivasi Kerja*, Cetakan Pertama, Puri Arsita Anam, Yogyakarta.
- Usmara A., Dwiantara Lukas, 2004. *Strategi Organisasi*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2004. *Handbook of Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Kedua, Amara Books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2003. *Ideas at Work (Terjemahan)* Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.
- Veithzal Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta , Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.

Wirjana Bernardine R., 2005. Supardo Susilo, *Kepemimpinan*, Cetakan Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Yasin Azis, 2001. *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang.