

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan
Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)**

Oleh
Agnes Mustika
Alumni STIE AMA Salatiga

Hardi Utomo
Dosen tetap STIE AMA Salatiga

ABSTRAK

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang sehat melalui peningkatan kepuasan kerja. Usaha tersebut dapat juga diterapkan dalam peningkatan kinerja karyawan di KSP Gradiska Candirejo Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang. Hal ini didasarkan pada hasil observasi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti masih ditemukan beberapa karyawan yang kurang memiliki kinerja baik, misal tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor dengan bertanggung jawab. Kondisi tersebut terjadi karena kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan masih kurang. Namun demikian kebenaran kondisi tersebut perlu untuk dibuktikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tipe penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah eksplanatori. Data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada responden, sedang data sekunder diperoleh dari catatan administrasi Koperasi Simpan Pinjam Gradiska. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 31 orang karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah Path analysis atau Analisis jalur.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan: 1) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045), 2) Ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dibuktikan nilai t-hitung (4,343) > t-tabel (2,048), 3) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dibuktikan nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048), 4) Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,433) > dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (0,406).

Simpulan dalam penelitian ini adalah : 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) Ada

pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variable kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Saran dalam penelitian ini adalah : 1) Memberikan sanksi secara tegas pada karyawan yang dinilai kurang memiliki disiplin yang baik, 2) Melakukan pembagian kerja sesuai dengan job deskripsi masing-masing karyawan, atau minimal untuk pos-pos tertentu perlu diisi oleh karyawan yang memiliki kapabilitas yang lebih sesuai dengan latar belakang pendidikan, dan keterampilan karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi pasar yang kompetitif, preferensi dan loyalitas pelanggan adalah kunci kesuksesan. Untuk mencapai kondisi tersebut salah satu unsur penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia. Sebab bagaimanapun juga tinggi rendahnya kinerja sumber daya manusia akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Gibson dalam Octaviana, 2011:5)

Kinerja didefinisikan oleh Mangkunegara (2007:67) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat diterjemahkan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsum, 2006:25).

Banyak factor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) 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 (Wirawan, 2007 : 10). Hal ini merupakan dukungan yang sangat berarti dalam mencapai kesuksesan organisasi (Miler, 1987 dalam Indriyani, 2012:3).

Hasil penelitian Schein (1989 dalam Indriyani, 2012:3) menunjukkan jika budaya organisasi bermanfaat bagi individu (misalnya, memperhatikan individu dan berorientasi pada prestasi, keadilan dan sportifitas), maka dapat diharapkan adanya peningkatan kepuasan kerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job salisfaction*) juga didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan (Wexley dan Yulk, 1977 dalam As'ad, 2001:115). Dikemukakan oleh As'ad (2001:115) bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap *faktor psikologik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi : minat, ketentrangan dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan, *faktor fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, umur, kesehatan dan sebagainya, *faktor sosial*, merupakan

faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya, dan *faktor finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, promosi, macam-macam tunjangan dan fasilitas yang diberikan.

Dari penjelasan tersebut di atas peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang sehat melalui peningkatan kepuasan kerja. Usaha tersebut dapat juga diterapkan dalam peningkatan kinerja karyawan di KSP Gradiska Candirejo Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.

Koperasi Gradiska merupakan salah satu Koperasi Simpan Pinjam yang berada di wilayah Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang yang didirikan dengan tujuan membantu anggota dalam menata pemenuhan kebutuhan keuangannya secara mandiri dan terencana, mendorong para anggota untuk berpola hidup hemat dan memperkecil ketergantungan terhadap hutang untuk meningkatkan kesejahteraan. Namun kenyataannya pada observasi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti masih ditemukan beberapa karyawan yang kurang memiliki kinerja baik, misal tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor dengan bertanggung jawab. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 2 orang karyawan, kondisi tersebut terjadi karena kepuasan kerja yang mereka dapatkan belum sesuai dengan yang mereka harapkan.

Bertitik tolak dari penjelasan di atas menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)"**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
- d. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Koperasi Simpan Pinjam Gradiska
Memberikan masukan bagi pihak manajemen Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang tentang pentingnya memperhatikan kinerja karyawan dengan membangun budaya kerja dan penciptaan kepuasan kerja karyawan.

PAPARAN TEORITIS

D. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

1. Landasan Teori

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) 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 (Wirawan, 2007 : 10). Sementara itu, Moeljono (2003 : 19) memperjelas dengan mengartikan budaya korporat sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku.

Dari definisi tersebut di atas maka budaya organisasi secara singkat dapat didefinisikan sebagai budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang menghasilkan norma perilaku.

Menurut Robbins (2002 : 283) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- 2) Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- 3) Menjaga stabilitas perusahaan.
- 4) Membuat identitas bagi anggota organisasi.

Menurut Robbins (2002 :291) budaya organisasi terbentuk karena adanya:

- 1) Stories.
- 2) Ritual
- 3) Material Simbol.
- 4) *Language*.

Adapun beberapa teori yang berkenaan dengan budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Asumsi dasar pengkondisian operan menurut Skinner adalah bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya. Istilah yang lebih sering digunakan untuk menguraikan prinsip pengkondisian operan adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku ialah perubahan individu melalui penguatan. Terdapat sejumlah prinsip penting dari pengkondisian operan yang dapat membantu manajer mencoba mempengaruhi perilaku (Gibson, 1999), yaitu :

- a) Penguatan (*Reinforcement*)
- b) Penguatan Negatif (*Negative Reinforcement*)
- c) Hukuman (*Punishment*)
- d) Peredaan (*Extinction*)

2) Teori Belajar Sosial (*Social Learning Theory*)

Bandura melakukan penelitian, yaitu bahwa sesuatu yang dapat dipelajari secara langsung, dapat juga dipelajari (diwakili) dengan mengamati orang lain. Dengan saling mengamati, orang dapat dengan cepat memperoleh respon yang banyak termasuk di dalamnya banyaknya perbendaharaan kata, gaya bicara, gaya fisik lain, etiket sopan santun, peran wanita dan pria, buruh, pasangan hidup dan orang tua.

Menurut Wirawan (2007 : 15) Dimensi Budaya Organisasi adalah

- 1) Dimensi Budaya Pengendalian
- 2) Dimensi Budaya Kinerja .
- 3) Dimensi Budaya Hubungan
- 4) Dimensi Budaya Responsive

b. Kepuasan Kerja

Menurut Wexley And Yukl (dalam As'ad, 2001 : 104), kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah *is the way an employee feels about his job*. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Herzberg (dalam As'ad, 2001 : 104), bahwa ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan dan tidak puas.

Blum (dalam As'ad, 2001 : 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian, diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kemudian oleh Vroom (dalam As'ad, 2001 : 104) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai refleksi *job attitude* yang bernilai positif. Sedang Hoppect

seperti yang dikutip oleh As'ad (2001 : 104) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas maka secara sederhana dan operasional, menurut As'ad (2001 : 104), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama (As'ad, 2001 : 112).

Burt dalam bukunya As'ad (2001 : 112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
 - a) Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
 - b) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c) Hubungan sosial diantara karyawan
 - d) Sugesti dari teman kerja
 - e) Emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individual, antara lain :
 - a) Sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya
 - b) Umur orang sewaktu bekerja
 - c) Jenis kelamin karyawan.
- 3) Faktor-faktor dari luar (*ekstern*) antara lain :
 - a) Keadaan keluarga karyawan
 - b) Rekreasi
 - c) Pendidikan (*training, up grading* dan lain-lain).

Sedangkan menurut pendapat Gilmer dalam bukunya As'ad (2001: 114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk maju.
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- 2) Keamanan kerja.
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji.
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan Manajemen
Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

- 5) Pengawasan
Bagi karyawan supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- 6) Kondisi kerja.
Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- 7) Aspek sosial dalam pekerjaan
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas tidaknya dalam kerja.
- 8) Komunikasi.
Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
- 9) Fasilitas
Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dari pendapat-pendapat di atas As'ad (2001 : 115) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi :

- 1) Faktor Psikologik
- 2) Faktor Sosial
- 3) Faktor Fisik,
- 4) Faktor Finansial,

c. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernandin dan Russell dalam Gomes, 2003:133). Kemudian menurut Mangkunegara (2007 : 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedang menurut Prawirosentono (2002 : 2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2001:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2001:46). Berdasarkan batasan tersebut, As'ad (2001 : 48) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini

disebabkan oleh dua faktor (As ad, 2001 : 49), yaitu: individu dan situasi kerja. Sedang berdasarkan pada PP No. 10 Pasal 4 tahun 1979 disebutkan faktor-faktor yang menjadikan kinerja pegawai atau karyawan pada umumnya berbeda adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Sitohang, 2007 : 200).

Informasi yang aktual tentang semua pegawai atau karyawan secara individu sangat mendasar dan prinsipil untuk pelaksanaan karier para pegawai atau karyawan (Sitohang, 2007 : 185).

Penilaian kinerja atau prestasi kerja didefinisikan oleh Sitohang (2007 : 186) adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawan atau pegawainya. Menurut Vroom (dalam As ad 2001:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berpenampilan rendah.

Untuk menilai kinerja (prestasi kerja) pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan metode DP3 yang tercantum dalam PP No. 10 tahun 1979, yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Sitohang, 2007 : 200). DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil pendataan pelaksanaan pekerjaan sebagai bahan untuk menjamin obyektivitas pembinaan pegawai berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja pegawai menurut DP3 adalah sebagai berikut : (Sitohang, 2007 : 199)

- a. Bahan pertimbangan untuk mutasi.
- b. Kenaikan pangkat.
- c. Kesempatan dalam jabatan.
- d. Kenaikan gaji berkala dan sebagainya.

Sumber yang menjadi acuan pembuatan DP3 berasal dari :

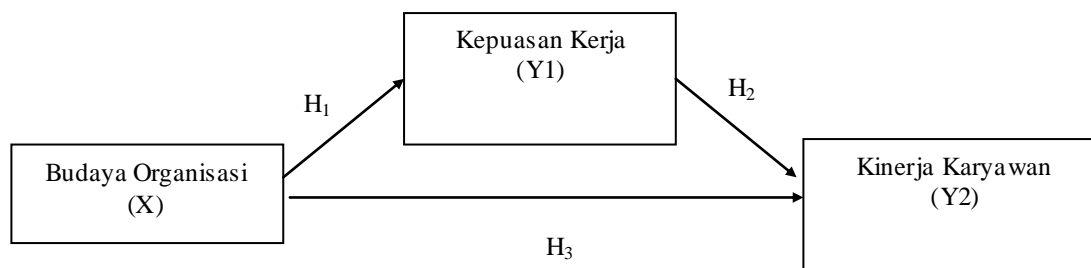
- a. Buku catatan penilaian pegawai.
- b. Bukti absensi pegawai.
- c. Informasi yang didapat dari pemantauan, pengawasan, dan pengendalian atasannya.

Selain metode DP3 pengukuran kinerja pegawai atau karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan metode pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (dalam Gomes, 2003:133), adapun menurut teori tersebut hal-hal yang dinilai meliputi :

- 1) *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- 2) *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 3) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain/sesama anggota organisasi.
- 4) *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

E. Kerangka Pemikiran

Dari uraian tersebut di atas maka model kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Model Kerangka Pemikiran

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
- Hipotesis 2 Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
- Hipotesis 3 Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang
- Hipotesis 4 Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori. Adapun yang dimaksud dengan penelitian eksplanatori adalah suatu jenis penelitian yang berusaha untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Dari uraian tersebut jelas bahwa adanya sebab tertentu akan menimbulkan akibat, dan tidak dibenarkan melihat akibatnya baru dicari-cari penyebabnya (Sukandarrumindi, 2006 : 105).

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Supramono dan Sugiarto, 2003 : 2). Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang yang berjumlah 31 orang. Sampel adalah sebagian dari populasi yang ingin diteliti, yang ciri-ciri dan keberadaannya diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan ciri-ciri dan keberadaan populasi yang sebenarnya (Supramono dan Sugiarto, 2003 : 13).

Mengingat jumlah populasi < 100, maka seluruh populasi dijadikan sebagai responden, dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 31 orang. Untuk itu teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (Sugiyono, 2006:36).

C. Definisi Konsep dan Definisi Oparasional

1. Definisi Konsep

Konsep-konsep dalam penelitian ini meliputi:

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) 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 (Wirawan, 2007 : 10).

b. Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2001 : 104), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

c. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernandin dan Russell dalam Gomes, 2003:133).

2. Definisi Operasional

Dalam penelitian suatu konsep harus dihubungkan dengan realita, untuk itu peneliti harus mampu melakukan suatu pengukuran dengan cara memberikan angka pada obyek atau kejadian yang sedang diamati menurut aturan tertentu (Singarimbun, 2003 : 96). Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel penelitian digunakan skala *Likert*.

Akhirnya indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk membuat item intrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden (Riduawan, 2003 : 12).

Untuk jawaban tertinggi diberi nilai 4 dan untuk jawaban terendah diberi nilai 1, lihat uraian di bawah ini :

a. Sangat Setuju (SS) mendapat skor nilai = 4

b. Setuju (S) mendapat skor nilai = 3

c. Kurang Setuju (KS) mendapat skor nilai = 2

d. Tidak Setuju (TS) mendapat skor nilai = 1

Untuk lebih memperjelas uraian tersebut di atas berikut akan ditampilkan indikator masing-masing konsep yang akan diukur dalam penelitian ini :

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator
1	Budaya Organisasi (X)	1. Pengendalian 2. Kinerja 3. Budaya Hubungan 4. Responsive (Wirawan, 2007 : 15)
2.	Kepuasan Kerja (Y1)	5. Kepuasan Psikologis 6. Kepuasan fisik 7. Kepuasan financial 8. Kepuasan Sosial (As'ad, 2001:115)
3.	Kinerja Karyawan (Y2)	9. <i>Quality of work</i> 10. <i>Job Knowledge</i> 11. <i>Cooperation.</i> 12. <i>Dependability</i> 13. (Bernandin dan Russell dalam Gomes, 2003:133)

D. Metode Analisis Data

1. Analisis Kualitatif

Metode analisis data kualitatif digunakan untuk menganalisis data yang sifatnya tidak dapat diukur dengan menggunakan angka-angka sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi. Analisis ini bertujuan memberikan informasi mengenai identitas responden, dan variabel penelitian.

2. Analisis Kuantitatif

Metode analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka, karena pengolahan data menggunakan statistik dalam hal ini SPSS, maka data tersebut harus diklasifikasi dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisis. Adapun analisis kuantitatif dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1) Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas

instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*, berikut rumus matematisnya:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi sebagai tingkat validitas

x = Nilai atau skor item

y = Nilai atau skor total

n = Jumlah obyek penelitian

Pengambilan keputusan : (Sugiyono, 2006 :277)

a) Jika nilai r-hitung bertanda positif dan > r-tabel, maka butir pernyataan dikatakan valid

b) Jika nilai r-hitung bertanda negatif dan > r-tabel atau r-hitung bertanda positif dan < r-tabel, maka butir pernyataan dikatakan tidak valid

Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (*Cronbach*). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Ghozali, 2004:41). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Secara matematis uji statistik koefisien alpha (*Cronbach*) dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut : (Sugiyono, 2006 : 282)

$$r_i = \frac{K}{(K-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right\}$$

Keterangan :

k = mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

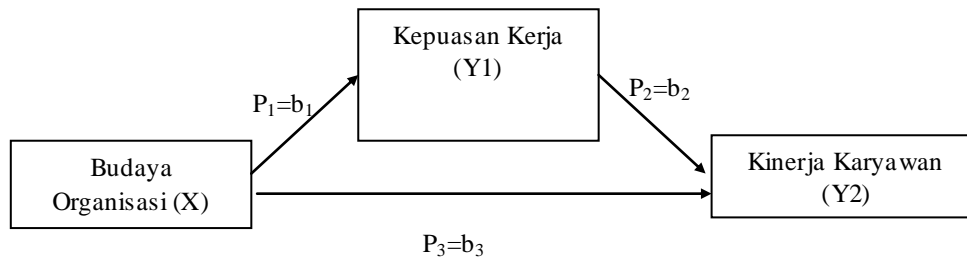
s^2 = varians total

Pengambilan keputusan :

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Alpha > 0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2001 : 42).

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Secara umum analisis jalur (*Path Analysis*) dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

- b1 = Bilangan Koefisien Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (b1 disebut juga jalur/*path* 1 diberi simbol p1)
- b2 = Bilangan Koefisien Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (b2 disebut juga jalur/*path* 2 diberi simbol p2)
- b3 = Bilangan Koefisien Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (b3 disebut juga jalur/*path* 3 diberi simbol p3)

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain.

1) Uji Hipotesis I, II, III

Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta yang terstandarisasi. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = b_1X + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = b_2Y_1 + b_3X + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- Y₁ = Kepuasan Kerja
- Y₂ = Kinerja Karyawan
- X = Budaya Kerja
- b_i = Bilangan Koefisien

e_i = Jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen yang diperoleh melalui rumus (Ghozali, 2004 : 211) :

$$e_i = \sqrt{1 - R^2}$$

Selanjutnya untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis I, II, III yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Ho : $b_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang
H1 : $b_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
2. Ho : $b_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
H2 : $b_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.
3. Ho : $b_3 = 0$, Tidak terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang
H3 : $b_3 \neq 0$, Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang.

Pengujian ini dilakukan melalui uji dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 5 %, berarti Ho ditolak dan Ha diterima apabila hasil pengujian menunjukkan :

- a. Jika nilai t-hitung > t-tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima, berarti ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.
- b. Jika nilai t-hitung < t-tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

2) Uji Hipotesis Hipotesis IV

Kemudian untuk melihat besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu antara variabel budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan koefisien beta yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut : (Setyawan, 2008 : 57)

- a. Jika nilai $P_3 < P_1 \times P_2$, berarti ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian diterima.
- b. Jika nilai $P_3 > P_1 \times P_2$, berarti tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian ditolak.

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data Penelitian

1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penelitian akan memaparkan mengenai masalah umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan sebagai berikut :

a. Umur Responden

Dari hasil penelitian diperoleh data mengenai umur responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 2
Umur Responden

Umur	Frekuensi	Persentase (%)
23-26	6	19.35
27-29	14	45.16
30-32	2	6.45
33-35	5	16.13
36-38	4	12.90
Total	31	100.00

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

b. Jenis Kelamin Responden

Adapun jenis kelamin responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Jenis Kelamin Responden Penelitian

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	19	61.29
Perempuan	12	38.71
Total	31	100.00

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

c. Tingkat Pendidikan Responden

Dari hasil penelitian juga diperoleh data mengenai tingkat pendidikan responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4
Tingkat Pendidikan Responden Penelitian

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	11	35.48
Diploma	5	16.13
S1	15	48.39
Total	31	100.00

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

Dari Tanggapan Responden Atas Kuesioner Penelitian

a. Tanggapan Responden Terhadap Budaya organisasi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju (57,26%), berarti menurut mayoritas responden pimpinan sebagai otoritas pemegang kendali perusahaan memiliki sikap yang tegas dan bijaksana, pimpinan sebagai otoritas pemegang kendali perusahaan memiliki sikap yang tegas dan bijaksana, dalam kerja tercipta komunikasi yang terbuka, keadilan, dan kerja tim yang baik, dan koperasi mampu merespon dengan baik setiap perubahan-perubahan baru yang berkembang di lingkungan eksternal sehingga mampu bersaing dengan koperasi lain secara kompetitif dan mampu menciptakan peluang-peluang baru.

b. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan data pada tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden (68,55%) memberikan jawaban sangat setuju. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan merasa tentram dalam bekerja, dan mampu mencurahkan semua keterampilan yang dimilikinya, merasa memiliki hubungan baik, baik dengan sesama rekan kerja maupun pimpinan, merasa bahwa pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat yang ditetapkan selama ini sudah sesuai, dan menilai bahwa sistem penggajian, dan besarnya gaji yang diterima masing-masing karyawan telah sesuai dengan job deskripsi, dan kontribusi terhadap perusahaan.

c. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data pada tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju (80,65%), artinya mayoritas responden selama ini merasa tidak pernah membuat kesalahan dalam penyelesaian suatu tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, karyawan memiliki penguasaan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaannya secara baik, karyawan dapat bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan, dan tanpa menunggu instruksi dari pimpinan, karyawan memiliki inisiatif sendiri dan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik.

B. Analisis Data

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan satu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen penelitian. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel. Dari hasil analisis korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan alat bantu program SPSS, diperoleh nilai r -hitung sebagai berikut :

Tabel 5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Nomor Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1. Budaya Organisasi (X)	1	0,792	0,355	Valid
	2	0,906	0,355	Valid
	3	0,840	0,355	Valid
	4	0,730	0,355	Valid
2. Kepuasan Kerja (Y1)	5	0,675	0,355	Valid
	6	0,822	0,355	Valid
	7	0,637	0,355	Valid
	8	0,675	0,355	Valid
3. Kinerja (Y2)	9	0,750	0,355	Valid
	10	0,845	0,355	Valid
	11	0,724	0,355	Valid
	12	0,646	0,355	Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

Melihat nilai r_{hitung} masing-masing butir pernyataan (0,637 s/d 0,906) lebih besar dibanding nilai $r_{tabel}(\alpha=5\%, df=29) = 0,355$, maka instrumen-instrumen dalam penelitian ini dikatakan valid sehingga dapat mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji seberapa konsisten alat pengukuran mengukur suatu konsep yang diukur. Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi instrumen pengukuran serta mengukur konsep studi. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program komputer SPSS. Suatu instrumen dikatakan realibel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,6.

Hasil uji reliabilitas diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Pembanding	Ket
1. Budaya organisasi (X)	0,8283	0,6	Reliabel
2. Kepuasan kerja (Y1)	0,6151	0,6	Reliabel
3. Kinerja (Y2)	0,7114	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel (0,6151 s/d 0,8283) > 0,6 untuk itu instrumen kuesioner penelitian dapat dikatakan reliabel.

2. Hasil Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dan regresi linier sederhana, sebagai berikut :

Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Pengaruh Budaya organisasi (X) Terhadap Kepuasan kerja (Y1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,421	1,238		5,184	,000
Budaya (X)	,585	,087	,781	6,739	,000

a Dependent Variable: Kepuasan (Y1)

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

1) Persamaan I

Dari tabel 4.9 tersebut di atas maka persamaan regresi pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$Y_1 = b_1X + e_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$\underline{Y_1 = 0,781X + 0,625}$$

Keterangan:

Nilai 0,625 diperoleh dari rumus $e = \sqrt{1 - R^2}$

$$e = \sqrt{1 - 0,610} = 0,625$$

Pada persamaan I dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Koefisien regresi variabel budaya organisasi (b_1) adalah 0,781 dan bertanda positif, artinya setiap perbaikan budaya organisasi sebesar satu-satuan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,781 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

b) e_1 = Jumlah *variance* kepuasan kerja (Y_1) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X) adalah sebesar 0,625.

2) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat berapa % dari variasi variabel terikat (Kepuasan Kerja (Y_1)) dapat diterangkan oleh variasi dari variabel bebas (Budaya Organisasi (X)). Koefisien determinasi dari hasil perhitungan yang dilihat *R Square* dalam tampilan output SPSS di bawah ini:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781(a)	,610	,597	,80636

a Predictors: (Constant), Budaya (X)

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

Nilai *R Square* hasil analisis data tampak sebesar 0,610. Hal ini berarti variasi variabel budaya organisasi (X) dalam menjelaskan variasi variabel Kepuasan kerja karyawan (Y_1) sebesar 61,10% dan sisanya 39,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

a. Pengaruh Budaya organisasi (X) dan Kepuasan kerja (Y_1) Terhadap Kinerja (Y_2)

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
 Pengaruh Budaya organisasi (X) dan Kepuasan kerja (Y_1)
 Terhadap Kinerja (Y_2)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,987	1,066		3,741	,001
	Budaya (X)	,274	,086	,406	3,181	,004
	Kepuasan (Y1)	,500	,115	,554	4,343	,000

a Dependent Variable: Kinerja (Y2)

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

1) Persamaan 2

Berdasarkan perhitungan regresi pada tabel 4.11 di atas, dapat dijelaskan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_2 = b_2 Y_1 + b_3 X + e_2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

$$\underline{Y_2 = 0,554 Y_1 + 0,406 X + 0,422}$$

Keterangan:

Nilai 0,422 diperoleh dari rumus $e = \sqrt{1 - R^2}$
 $e = \sqrt{1 - 0,822} = 0,422$

Pada persamaan kedua dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (b_2) adalah 0,554 dan bertanda positif, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar satu-satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,554 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.
- b) Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (b_2) adalah 0,406 dan bertanda positif, artinya setiap perbaikan budaya organisasi sebesar satu-satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,406 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.
- c) e_2 = Jumlah *variance* kinerja (Y_2) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y_1) adalah sebesar 0,422.

2) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai koefisien determinasi atau *R Square* sebagai berikut :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,907(a)	,822	,810	,49991

a Predictors: (Constant), Kepuasan (Y1), Budaya (X)

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2013

Dari tabel di atas terlihat besarnya nilai *R Square* hasil analisis data adalah 0,822 atau 82,20%. Nilai tersebut dapat diartikan variasi variabel budaya organisasi (X), dan kepuasan kerja karyawan (Y_1) dalam menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan (Y_2) sebesar 82,20% dan sisanya 17,80% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Pengujian Hipotesis I Penelitian

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,739 dan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5% pada taraf uji dua sisi ($\alpha = 0,05/2$), dan *degree of freedom* ($n-k-1=31-1-1$) = 29 diperoleh t-tabel sebesar 2,045. Keputusannya adalah nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045), sehingga menolak H_0 atau menerima H_a , berarti pernyataan hipotesis I penelitian ”Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang”, **diterima**.

Diterimanya hipotesis I penelitian di atas dapat dijelaskan melalui hasil pengisian kuesioner budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Hasil pengisian kuesioner budaya organisasi menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju (57,26%), berarti menurut mayoritas responden

budaya organisasi di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang telah terbangun budaya organisasi yang baik, demikian juga halnya dengan pengisian kuesioner kepuasan kerja karyawan juga menunjukkan bahwa mayoritas responden (68,55%) memberikan jawaban sangat setuju. Jawaban tersebut memberikan petunjuk bahwa mayoritas responden telah merasa puas dalam bekerja. Melihat kedua jawaban responden tersebut secara deskriptif budaya organisasi memiliki kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang. Dengan demikian melalui penjelasan tersebut memberikan bukti empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis II Penelitian

Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,343 dan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5% pada taraf uji dua sisi ($\alpha = 0,05/2$), dan *degree of freedom* ($n-k-1=31-2-1$) = 28 diperoleh t-tabel sebesar 2,048. Keputusannya adalah nilai t-hitung (4,343) > t-tabel (2,048), sehingga menolak H_0 dan menerima H_a , berarti pernyataan hipotesis II penelitian "Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang", *diterima*.

Alasan diterimanya hipotesis II penelitian tersebut dapat ditunjukkan melalui hasil pengisian kuesioner kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil pengisian kuesioner kepuasan kerja diperoleh data yang menunjukkan, bahwa mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju (68,55%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden telah merasa puas dalam bekerja. Kemudian untuk pengisian kuesioner kinerja karyawan, mayoritas responden juga memberikan jawaban sangat setuju (80,65%). Dengan membandingkan hasil pengisian kuesioner tersebut, maka secara deskriptif dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Fakta inilah yang menjadikan dasar penerimaan hipotesis II penelitian.

5. Uji Hipotesis III Penelitian

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,181 dan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5% pada taraf uji dua sisi ($\alpha = 0,05/2$), dan *degree of freedom* ($n-k-1=31-2-1$) = 28 diperoleh t-tabel sebesar 2,048. Keputusannya adalah nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048), sehingga menolak H_0 dan menerima H_a , berarti pernyataan hipotesis III penelitian "Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang", *diterima*. Untuk mengetahui alasan penerimaan hipotesis III penelitian ini dapat dijelaskan melalui hasil pengisian kuesioner budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Pada kuesioner budaya organisasi mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju (57,26%), berarti menurut mayoritas responden budaya

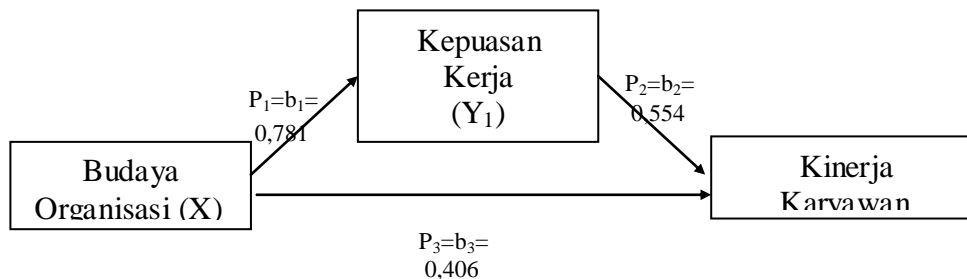
organisasi di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang telah terbangun budaya organisasi yang baik, demikian halnya dengan pengisian kuesioner kinerja karyawan mayoritas juga memberikan jawaban sangat setuju (80,65%). Dengan demikian secara empiris bahwa budaya organisasi yang telah dinilai baik oleh mayoritas responden tersebut telah mampu memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Melalui penjelasan tersebut maka telah memberikan jawaban pada penerimaan hipotesis III penelitian.

6. Uji Hipotesis IV Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang melalui variable kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika nilai $P_3 < P_1 \times P_2$, berarti ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian diterima.
- Jika nilai $P_3 > P_1 \times P_2$, berarti tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berarti hipotesis IV penelitian ditolak.

Dari hasil analisis regresi linier di atas diketahui besarnya nilai jalur *path 1* = 0,781 (b_1), nilai jalur *path 2* = 0,554 (b_2), nilai jalur *path 3* = 0,406 (b_3), sehingga jika dilihat dalam bentuk gambar adalah sebagai berikut :



Berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan tersebut di atas maka dilakukan perkalian antara $P_1 \times P_2$ ($0,781 \times 0,554$), diperoleh nilai sebesar dari hasil perkalian tersebut diperoleh nilai sebesar 0,433. Nilai 0,433 tersebut menunjukkan besarnya nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari hasil analisis juga diketahui besarnya nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (P_3), yakni 0,406.

Dengan membandingkan kedua nilai tersebut dapat ditarik simpulan bahwa nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($P_1 \times P_2 = 0,433$) > dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($P_3 = 0,406$). Dengan demikian pernyataan hipotesis IV penelitian "Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang

Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening”, *diterima*.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas maka memberikan suatu bukti bahwa budaya organisasi di Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang secara tidak langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan dan analisis data, peneliti memberikan simpulan sebagai berikut :

1. Persamaan I analisis regresi linier sederhana adalah $Y_1 = 0,781X + 0,625$, nilai 0,781 merupakan nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi, dan nilai 0,625 adalah nilai error.
2. Persamaan II analisis regresi linier berganda adalah $Y_2 = 0,554Y_1 + 0,406X + 0,422$, nilai 0,554 merupakan nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja, 0,406 adalah nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi, dan nilai 0,422 adalah nilai error.
3. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang, dibuktikan nilai t-hitung (6,739) > t-tabel (2,045).
4. Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang, dibuktikan nilai t-hitung (4,343) > t-tabel (2,048).
5. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang, dibuktikan nilai t-hitung (3,181) > t-tabel (2,048).
6. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($P_1 \times P_2 = 0,433$) > dibandingkan nilai pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ($P_3 = 0,406$).

A. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian ini maka ada beberapa hal yang dapat disarankan oleh peneliti, yaitu :

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Kepuasan kerja karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa selama ini mayoritas karyawan merasa telah mendapat kepuasan dalam bekerja. Untuk itu kondisi tersebut minimal dapat dipertahankan.
3. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, fakta tersebut menunjukkan jika budaya

- organisasi yang berkembang selama ini memiliki pengaruh yang baik kepuasan kerja karyawan.
4. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel interveining dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2003. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moch. 2001. *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri. Liberty.
- Ghozali, Imam, 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BP Undip, Semarang.
- Gomes, Faustino Cordoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal, 2004. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. FE UGM, Yogyakarta.
- Indriyani, Ety, 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katolik Santi Mikael Surakarta*. STIE AUB Surakarta, Surakarta. e-journal.stie-aub.ac.id
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Sektor Publik*, BPFU UGM, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Octaviana, Nur, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta)*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universtas Pembangunan Nasional "Veteran", Yogyakarta.
- Riduwan, 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. AlfaBeta, Bandung.

- Setiyawan, Harman, 2008. Pengaruh Kmitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Inspektorat Kabupaten Temanggung)*. Program Studi Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Setyorini, Maghfiroh, dan Farida, 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal War Tamwil (BMT). Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman. **Media Riset Akutansi**, Vol.2 No. 1 Februari 2012.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 2003. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES, Jakarta.
- Sukandarrumidi, 2006. *Metode Penelitian : Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sunita, Dewi, 2013. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Salatiga Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. STIE “AMA”, Salatiga.
- Supramono, dan Sugiarto, 2003. *Statistika*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2003. *Riset Sumber Daya manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia pustaka Utama, Jakarta.
- Wardana, 2011. Analisis Pengaruh Kemampuan Kerja, Kesempatan Berkinerja, Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Manufaktur di Kab. Mojokerto. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UM. **Jurnal Aplikasi Manajemen**, Vol. 9 No. 2 Maret 2011.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.