

## PENGARUH ACHIEVEMENT MOTIVATION DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT ADIRA INSURANCE SURABAYA

Dyah Indah Mawarni  
dimawarni@gmail.com  
Marsudi Lestariningsih

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out and analyze the effect of Achievement Motivation and organization culture on employees' performance through work satisfaction of PT Adira Insurance, Surabaya. While, the population was PT Adira Insurance, Surabaya. The research was quantitative. Moreover, the data collection technique used saturated sampling, in which all population were the sample. In line with, there were 91 respondent as sample. Meanwhile, the instrument in data collection used questionnaires. Furthermore, the data analysis technique used path analysis with SPSS 20. The research result concluded Achievement Motivation had positive and significant effect on work satisfaction for about 0,008. Likewise, organization culture had positive and significant effect on work satisfaction for about 0,000. Additionally, Achievement Motivation had positive and significant effect on employees' performance for about 0,004. Similarly, organization culture had positive and significant effect on employees' performance for about 0,036. Whereas, work satisfaction had positive and significant effect on employees' performance for about 0,019. In Additional, work satisfaction was able to mediate the correlation between Achievement Motivation and employees' performance which had positive and significant effect for about 0,0472. Similar with, work satisfaction was able to mediate the correlation between organization culture and employees' performance which had positive and significant effect for about 0,0124.*

**Keyword :** *achievement motivation, organization culture, work satisfaction, employees' performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Achievement Motivation dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Adira Insurance Surabaya. Penelitian ini dilaksanakan di PT Adira Insurance Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh populasi sebagai responden. Berdasarkan metode sampel jenuh tersebut diperoleh 91 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuisioner. Metode analisis yang digunakan adalah Path Analysis dengan menggunakan Program Aplikasi SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Achievement Motivation berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,008. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,000. Achievement Motivation berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,004. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,036. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,019. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Achievement Motivation dan Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif sebesar 0,0472. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif sebesar 0,0124.

**Kata kunci :** *achievement motivation, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan*

### PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tujuan organisasi dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para karyawan. Robbins, (2011: 48) mengemukakan bahwa untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satu cara yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus dikelola secara hati-hati, karena pada dasarnya manusia memiliki cipta, rasa

dan karsa yang membentuk sikap. Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu-individu yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya cenderung untuk keluar dari organisasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja, (As'ad, 2010:109). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Karyawan yang puas juga akan mempengaruhi kinerjanya dalam perusahaan pengguna jasa, dikarenakan kepuasan kerja bisa menjadi sarana aktualisasi diri (Handoko 2011:196). Ini dibuktikan dengan perilaku karyawan di lapangan, di mana mereka akan cenderung bangga atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, ini juga dapat ditunjukkan dengan manajemen kinerja yang terbentuk melalui pencapaian tujuan perusahaan.

PT Adira *Insurance* Surabaya adalah perusahaan asuransi terkemuka di bawah Grup Bank Danamon yang bergerak di bidang asuransi umum dan berdiri sejak 24 Januari 2002. Adira *Insurance* menyediakan beragam produk yang unik baik asuransi kendaraan bermotor maupun asuransi non kendaraan bermotor. PT Adira *Insurance* memiliki beberapa produk unggulan berupa produk asuransi kendaraan bermotor, yaitu asuransi mobil Autocillin (yang terdiri dari asuransi mobil berbasis syariah Autocillin Ikhlas maupun Autocillin Classic), serta asuransi sepeda motor Motopro. Disamping itu bisnis asuransi perusahaan ini telah merambah ke beberapa produk seperti produk asuransi Kecelakaan dan Kesehatan, Perjalanan, Pengangkutan, Properti, Alat Berat, Kerangka Kapal, Rekayasa, Surety Bonds serta Tanggung Gugat.

Sebagai perusahaan asuransi ditengah persaingan yang ketat, pengelolaan sumber daya manusia sangat penting dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan tetap *going concern*. Peran penting sumber daya manusia sangat berguna dalam menghantar perusahaan mencapai tujuan bersama. Karyawan menjadi aset berharga penentu keberhasilan organisasi karena memiliki akal dan budi yang baik dalam menggerakkan sebuah organisasi. Guna mencapai tujuan tersebut, penting diperhatikan adalah bagaimana agar karyawan tersebut mampu bekerja secara baik sehingga kinerja atau produktivitas kerja mereka meningkat. Hal ini tentu menjadi perhatian perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya salah satunya dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawannya.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, dan budaya kerja perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu perusahaan. Motivasi ditunjukkan dalam faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, yang mana motivasi intrinsik lebih berorientasi kepada perilaku yang memperlihatkan kepuasan pada pemenuhan psikologis seperti keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari atasan, keinginan untuk dapat hidup dan keinginan untuk berkuasa, sedangkan motivasi ekstrinsik lebih kepada pemenuhan tidak langsung seperti materi, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel (Sutrisno, 2011:116).

Merangsang para karyawan yang berprestasi berarti memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar produktivitas tercapai dan meningkat sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja. 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) kerja melalui pembentukan budaya kerja sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

*Achievement Motivation* harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda. Selain itu, memotivasi karyawan juga sering dihubungkan dengan pemeliharaan budaya organisasi yang dapat mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh kepuasan kerja yang maksimal. Irfan (2018) mengemukakan pentingnya budaya organisasi sebagai aspek yang sangat diperlukan menambah motivasi kerja dan dengan demikian meningkatkan komitmen kerja.

Budaya Organisasi dalam sehari-harinya dapat mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Perilaku karyawan yang berlandaskan budaya organisasi yang tepat dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi maksimal. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Karenanya budaya organisasi memainkan peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi harus mengikat semua anggota dan karyawan organisasi karena ini akan mendorong keseragaman di antara anggota organisasi dan ini meningkatkan komitmen, efisiensi kelompok dan kinerja karyawan secara keseluruhan, (Narayana, 2017). Kucharska dan Denise, (2019) menyatakan kepuasan kerja adalah mediator yang kuat untuk dimensi budaya organisasi dan berbagi pengetahuan oleh karyawan berketerampilan tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan mempunyai sikap dan perasaan terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Juniantara (2015), Muzzaki (2017) serta Hasdiah, *et.al* (2018) memperlihatkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Dolpina (2012) serta Parmin (2015) memperlihatkan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dolpina (2012), Parmin (2015) serta Hasdiah, *et.al* (2015) memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Muzzaki (2017), serta Gautama So (2018) memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Gijoh (2013), Juniantara (2015) serta Sulastri (2017) memperlihatkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2015) memperlihatkan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Gijoh (2013), Parmin (2015) serta Martedi (2018) memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sulastri (2017) yang memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketidakkonsistenan hasil dari beberapa penelitian terdahulu mendorong untuk mereplikasi ulang penelitian terdahulu berkaitan dengan hubungan antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Pengaruh *Achievement Motivation* terhadap kepuasan kerja, (2) Pengaruh *Achievement Motivation* terhadap kinerja karyawan, (3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, (5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap kinerja karyawan, (7) Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN TEORITIS

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan., (Simamora, 2011: 5). Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan sumber daya manusia di dalam perusahaandapat digunakan secara efektif guna berbagai tujuan. Hasibuan (2010: 24) mengungkapkan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sedangkan Nawawi (2011:37) membagi pengertian sumber daya manusia menjadi dua, yaitu pengertian makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan pekerjaan).

Dari definisi tersebut dapat dilihat terdapat penekanan dalam pemahaman manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni untuk mengatur mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia baik daya pikir atau daya fisik agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaiannya yang mencakup masalah-masalah (Hasibuan,2010:14) sebagai berikut : (1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*, (2) Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan *the right man in the right pace and the right man in the right job*, (3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian, (4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, (5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya, (6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis, (7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh, (8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan, (9) Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal, (10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonya.

### Motivasi Kerja

Robbins (2011:198) mengatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikoordinasi oleh kemampuan individual atau dengan kata lain, motivasi adalah akibat dari interaksi antara individu dengan situasi yang ada. Sedangkan Nawawi (2011:351) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau semangat yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan sehingga dapat berpengaruh positif dalam kepuasan kerja.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan, (Mangkunegara, 2010:61) diantaranya : (1) Prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin, (2) Prinsip komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan

lebih mudah dimotivasi kerjanya, (3) Prinsip mengakui andil bawahan. Pemimpin mengakui bahwa (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya, (4) Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin, (5) Prinsip memberi perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Terdapat tiga aspek yang mempengaruhi motivasi karyawan (Mangkunegara, 2010:74), yaitu : (1) Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap dan nilai, (2) Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya, (3) Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja dan budaya kerja yang disepakati. Oleh karena itu, pimpinan perlu memahami ketiga aspek tersebut agar perilaku kerja karyawan terkendali diarahkan untuk mencapai produktivitas kerja maksimal.

### *Achievement Motivation*

Usmara, (2006:53) percaya bahwa kebutuhan diperoleh melalui interaksi individu dengan lingkungan. Murray mengembangkan daftar kebutuhan yang sangat panjang. Mc Clelland secara khusus tertarik pada salah satu kebutuhan yang dikemukakan oleh Murray yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Mc Clelland merasa bahwa kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan yang diperoleh, yang dikembangkan sejak kecil sebagai hasil dari dorongan dan kepercayaan pada diri sendiri oleh orang tua, bahwa hal tersebut dapat juga diajarkan pada saat dewasa.

Mc Clelland berpendapat bahwa manusia dengan kebutuhan prestasi yang tinggi dibagi ke dalam beberapa karakteristik sebagai berikut : (1) Keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi, (2) Keinginan timbal balik yang cepat dan konkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka, (3) Melakukan pekerjaan dengan baik, penghargaan moneter dan materi lainnya berhubungan dengan prestasi, (4) Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak, (5) Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan tingkat, (6) Pencapaian tujuan yang tinggi, (7) Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah, (8) Menentukan target-target pencapaian yang masuk akal, (9) Mengambil resiko-resiko dengan penuh perhitungan, (10) Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya

Mc Clelland beranggapan bahwa kebutuhan prestasi dapat dikembangkan pada orang dewasa. Manusia yang dewasa emosional akan jauh lebih mampu memotivasi dirinya. Empat cara yang dapat digunakan untuk mendorong dan mengembangkan kebutuhan prestasi menurut Mc Clelland adalah sebagai berikut: Berbicara tentang "bahasa prestasi". Seseorang dianjurkan untuk berpikir, berbicara, bersikap, dan melihat orang lain sebagai seseorang yang memiliki prestasi tinggi. Seseorang diajarkan bagaimana mengambil resiko yang pantas untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dan ditunjukkan bagaimana mengatur pemikiran dan fantasi untuk mengukur kebutuhan prestasi.

Teori Mc.Clelland ini memiliki tiga kebutuhan, (Munandar, 2010:333-334) yaitu : (1) Kebutuhan untuk berprestasi, (2) Kebutuhan untuk berkuasa, (3) Kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan berafiliasi ini akan merangsang gairah kerja sebab setiap individu mempunyai empat kebutuhan, yaitu; kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan kebutuhan akan perasaan ikut serta

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale, yang telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Maslow untuk menggabungkannya dengan riset empiris (Robbins, 2011:171). Alderfer beragumen bahwa Ada tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu : eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), sehingga disebut dengan teori ERG .

Robbins (2011:171), menyimpulkan bahwa terdapat persamaan atau hubungan antara teori ERG Alderfer dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori tersebut mengungkapkan bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantarkan ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi. Dan juga, kebutuhan eksistensi Alderfer berhubungan dengan butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan sebagian kebutuhan keamanan. Kebutuhan hubungan Alderfer identik atau berhubungan dengan sebagian kebutuhan keamanan Maslow, kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal dari klasifikasi penghargaan Maslow. Sedangkan, untuk kebutuhan pertumbuhan Alderfer identik atau berhubungan dengan komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan kebutuhan aktualisasi diri Maslow.

Menurut Mangkunegara (2010:74) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah; (1) *Achievement* (prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas, (2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier pada perusahaan tempat ia bekerja, (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja, (4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari korporasi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian. Sedangkan indikator motivasi menurut teori Herzberg (Hasibuan, 2010:78) yang dikembangkan adalah; tanggung jawab, prestasi, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja dan pekerjaan yang menantang

### **Budaya Organisasi**

Schein (2010:17) mengungkapkan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diketemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai pembelajaran kelompok untuk memecahkan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapinya. Kemudian diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungannya dengan masalah tersebut. Sementara Robbins (2011:129) mengemukakan budaya organisasi adalah keikutsertaan individu kedalam suatu masyarakat dan pengumpulan program pemikiran yang membedakan anggota dari satu kelompok manusia dengan kelompok lainnya : nilai, norma, dan kebiasaan seorang individu yang berhubungan dengan anggota beberapa unit atau kelompok sosial.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005:79) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam Hal ini mencerminkan 2 aspek budaya organisasi yang penting, yakni budaya organisasi disampaikan kepada karyawan melalui proses sosialisasi, dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat karakteristik berupa keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pola asumsi dasar dalam berperilaku sehari-hari sehingga dapat diterima oleh suatu kelompok serta sebagai penyelesaian masalah, yang kemudian diajarkan ke anggota baru.

Terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, (Robbins 2011: 586) sebagai berikut : (1) *Innovation and risk taking*, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil

resiko, (2) *Attention to detail*, adalah sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, perhatian kepada hal yang rinci, (3) *Outcome orientation*, adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, (4) *People orientation*, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi, (5) *Team orientation*, adalah sejauh kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama, (6) *Aggressiveness*, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya, (7) *Stability*, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sedangkan Schein (2010) membagi beberapa karakteristik dengan merefleksikan aspek-aspek budaya organisasi, yaitu : (1) Peraturan perilaku yang teramati (*observed behavioral regularities*), (2) Norma organisasi (*norms*), (3) Nilai-nilai dominan yang dianut oleh organisasi (*dominant values*), (4) Filosofi organisasi (*philosophy*), (5) Peraturan perusahaan (*rules*).

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. (Robbins, 2011:311), memberikan penjelasan tentang fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut : (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, (4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi budaya organisasi dalam tiga fase (Tika, 2008:13) yaitu : (1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain, (2) Fase pertengahan hidup organisasi. pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi, (3) Fase dewasa. pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi diukur mengacu pada pendapat Robbins (2011; 480) antara lain : (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim

## **Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan/ karyawan. Kepuasan kerja menurut Martoyo (2010:115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan,

dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan atau karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh As'ad (2010:104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Selanjutnya As'ad (2010:109) menambahkan 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.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

As'ad (2010:115) berpendapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : (1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan, (2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya, (3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya, (4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kerja serta kebijaksanaan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut As'ad (2010:108), bahwa pengukuran kepuasan kerja adalah sangat bervariasi, baik dari segi analisis maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab perorangan, baik dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja. Apabila menggunakan tanya jawab *interview* maka alatnya adalah *self report*, yaitu karyawan diminta merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain adalah amati sikap dan tingkah laku dari individu tersebut. *Self report* berasumsi, bahwa diri sendiri yang tahu persis bagaimana perasaannya terhadap pekerjaan, dan jenis pengukuran ini paling banyak dipakai.

Kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator, (As'ad, 2010:117) yaitu: (1) Puas terhadap ganjaran atau kompensasi, dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan penghasilan yang diterima dan bonus atau kompensasi yang diberikan, (2) Puas terhadap jenis kerja, masing-masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja, (3) Puas terhadap keadilan dan, karyawan merasa puas terhadap kebersamaan dan keadilan dalam pembagian insentif atau tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, (4) Puas terhadap teman kerja, dapat memberikan hal yang positif memberikan motivasi, dapat sebagai dorongan untuk lebih baik, serta merasa nyaman.



## Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2009:17) menjelaskan kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari betapa efektif produk tersebut dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan kepada para pelanggan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja juga didefinisikan sebagai suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar kerja, target atau sasaran.

Menurut Rivai (2011:313), tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, *pertama* tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu adalah : (1) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman, (2) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi, (3) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

*Kedua*, Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat, sistem penilaian ini dapat : (1) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya, (2) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan untuk mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan, (3) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan, (4) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri, (5) Membantu dalam berbagai keputusan sdm dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Beberapa manfaat dalam penilaian kinerja Mathis dan Jackson (2009:393), antara lain : (1) Perbaikan prestasi kerja atau kinerja umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi, (2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, (3) Keputusan-keputusan penempatan, (4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, (5) Perencanaan dan pengembangan karir, (6) Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*, (7) Melihat ketidakakuratan informasional, (8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, (9) Menjamin kesempatan kerja yang adil, (10) Melihat tantangan-tantangan

Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2010:16) adalah: 1) faktor individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi, 2) faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Beberapa indikator pengukuran kinerja karyawan menurut Hasibuan (2010:95) bisa dilihat dari hal berikut ini: (1) Kesediaan. Kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab, (2) Prestasi kerja. Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya, (3) Kejujuran. Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain, (4) Kedisiplinan. Kedisiplinan karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya, (5) Kreativitas. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdayaguna dan berhasil guna, (6) Kerjasama. Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainya secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik, (7) Kepemimpinan. Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahanya untuk bekerja secara efektif, (8) Kepribadian. Sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai member kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar, (9) Prakarsa. Kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya, (10) Kecakapan. Kecakapan karyawan dalam menyatukann dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen, (11) Tanggung jawab. Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksananya, pekerjaan, dan hasil pekerjaannya, sarana dan prasarana yang dipergunakanya, serta perilaku kerjanya.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan.

Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi karyawan karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan, (Hasibuan, 2010:83). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Juniantara (2015) serta Sulastri (2017) memperlihatkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam dalam penelitian ini adalah :

$H_1$  : *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari dukungan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penanganan berbagai masalah yang terjadi di sumber daya manusia diperlukan ditangani dengan cepat agar tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya organisasi yang ada pada masing-masing karyawan akan tercermin dalam sikap dan perilaku karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu

keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Parmin, 2015).

Budaya organisasi sangat berperan penting dalam membangun semangat kerja dan sikap para karyawan khususnya pada bagian kepuasan kerja agar terciptanya sebuah totalitas dalam bekerja dimana akan menempatkan perusahaan dalam lingkup yang produktif dan menguntungkan. Seperti yang dikemukakan oleh Ardana (2008:169) bahwa suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi terutama pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi khususnya pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Martedy (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

### **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2010:138). Kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan. Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Hasil pengujian yang dilakukan oleh Muzzaki (2017) serta Hasdiah, *et.al* (2018) menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub> : *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari normanorma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau *stakeholder*, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi.

Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat

Penerapan budaya organisasi dalam sehari-harinya dapat mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Perilaku karyawan yang berlandaskan budaya organisasi yang tepat

dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi maksimal. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Robbins. (2011:235), bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel *independent* yang kuat dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seorang pekerja (karyawan). Penelitian yang dilakukan oleh Dolpina (2012) serta Hasdiah, *et.al* (2015) memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Sinambela (2012:10) mengatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja disamping faktor lainnya yang dicapai, dan motivasi. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Robbins (2011:152) menegaskan bahwa kinerja karyawan akan sangat tergantung pada ganjaran yang pantas, kerja yang secara mental menantang, rekan kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran. Hasil penelitian Dolphina (2012) dan Juniantara (2015) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>5</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Achievement Motivation* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, dan budaya kerja perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu perusahaan. Merangsang para karyawan yang berprestasi berarti memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar produktivitas tercapai dan meningkat sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja. 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) kerja melalui pembentukan budaya kerja sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

*Acheivement motivation* harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda. Selain itu, memotivasi karyawan juga sering dihubungkan dengan pemeliharaan budaya organisasi yang dapat mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh kepuasan kerja yang maksimal. Menurut Robbins (2011:224), motivasi mempengaruhi kinerja pegawai karena apabila

karyawan termotivasi dalam bekerja, maka seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Pengaruh yang ditimbulkan motivasi sangat tinggi terhadap kinerja karyawan, karena motivasi ini dapat timbul dari rangsangan dari perusahaan atau bahkan timbul dari diri sendiri untuk mendapatkan kepuasan kerja dan kinerja yang baik.

Budaya Organisasi dalam sehari-harinya dapat mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Perilaku karyawan yang berlandaskan Budaya Organisasi yang tepat dapat menimbulkan Kinerja Karyawan menjadi maksimal. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan Kepuasan Kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Karenanya Budaya Organisasi memainkan peran vital dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Kucharska dan Denise, (2019) menyatakan Kepuasan Kerja adalah mediator yang kuat untuk dimensi Budaya Organisasi dan berbagi pengetahuan oleh karyawan berketerampilan tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan mempunyai sikap dan perasaan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan bahasan tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam dalam penelitian ini adalah :

H<sub>6</sub> : Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>7</sub> : Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Adira Insurance Surabaya sejumlah 91 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:68). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah seluruh karyawan PT Adira Insurance Surabaya sejumlah 91 orang.

### Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

1. *Achievement Motivation*, merupakan tanggapan seseorang tentang suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung didasari atas kebutuhan prestasi. Indikator yang digunakan sebagai berikut : (1) *Achievement* (prestasi kerja), (2) *Advancement* (pengembangan diri), (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), (4) *Recognition* (pengakuan).
2. Budaya Organisasi, merupakan tanggapan karyawan berkaitan dengan sikap, perilaku serta sistem nilai yang dikembangkan pada PT Adira Insurance Surabaya dalam kegiatan sehari-hari. Adapun indikator budaya organisasi adalah : (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim
3. Kepuasan Kerja, merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah : (1) Puas terhadap ganjaran atau kompensasi, (2) Puas terhadap jenis kerja, (3) Puas terhadap keadilan, (4) Puas terhadap teman kerja.
4. Kinerja karyawan, merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang PT Adira Insurance Surabaya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan (Hasibuan, 2010:95) berik seagai

berikut: (1) Kesiediaan, (2) Prestasi kerja, (3) Kejujuran, (4) Kedisiplinan, (5) Kreativitas, (6) Kerjasama, (7) Kepemimpinan, (8) Kepribadian, (9) Prakarsa, (10) Kecakapan, (11) Tanggung jawab

**Teknik Analisis Data**

**Uji Instrumen**

Uji instrumen menggunakan dua alat uji : (1) Uji validitas, dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis  $r$  produk moment. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritis maka suatu pertanyaan dianggap valid Ghozali (2013:135), (2) uji reliabilitas. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot* methode atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat croncbach alpha. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach aplha masing-masing variabel lebih dari 60 % atau 0,6 maka penelitian ini dikatakan reliabel Ghozali (2013:42).

**Analisis Regresi Linier Berganda**

**Analisis Jalur (*path Analysis*)**

Analisa data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analisis*). Model analisis jalur dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan kemudian dihipotesiskan, (Ghozali, 2013: 175) sebagai berikut :

$$KpsK = b_1 AM + b_2 BO + e 1.....(1)$$

$$KK = b_1 AM + b_2 BO+ b_3 KpsK + e 1...(2)$$

**Uji Sobel Test**

Guna pengujian pengaruh tidak langsung dengan menggunakan Sobel test. Uji Sobel (*Sobel test*) dengan program *addin axcell sobelt test* dengan kriteria tingkat signifikansi 0.05. Menurut Ghazali (2013) jika nilai hitung *Sobel Test* > t tabel maka dapat dikatakan variabel Z Memediasi pengaruh dari masing-masing variabel X terhadap variabel Y.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Penelitian**

Gambaran umum yang digunakan dalam penelitian ini mendiskripsikan karakteristik karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Gambaran dari demografik karakteristik karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya berjumlah 91 orang diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
Pria	42	46,2%
Wanita	49	53,8%
Usia		
20-30 thn	49	53,8%
31-40 thn	35	38,5%
> 40 th	7	7,7%
Masa Kerja		
< 3 thn	5	5,5%
3-6 thn	41	45,1%
7-10 thn	28	30,8%
> 10 thn	17	18,7%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 1 memperlihatkan responden terbanyak adalah berjenis kelamin wanita dengan prosentase sebesar 53,8%. Usia terbanyak adalah responden yang berusia antara 20-30 tahun

dengan prosentase sebesar 53,8%. Masa kerjaresponden terbanyak adalah 3-6 tahun dengan prosentase sebesar 45,1%.

### Tanggapan Responden

Deskripsi hasil dalam penelitian ini dengan menguraikan tanggapan 91 orang karyawan PT Adira Insurance Surabaya berkaitan dengan *Achievement Motivation*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diuraikan tanggapan responden sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Tanggapan Responden**

Variabel	Frekuensi					Total Skor	Mean
	STS	TS	CS	S	SS		
<i>Achievement Motivation</i>	0	5	131	180	48	1363	3,74
Budaya Organisasi	0	4	177	293	72	2071	3,79
Kepuasan Kerja	0	6	139	168	51	1356	3,73
Kinerja Karyawan	0	24	439	458	82	3607	3,60

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 2 memperlihatkan rata-rata tanggapan responden berkaitan *Achievement Motivation*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan menyatakan setuju. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden dalam interval kelas termasuk dalam kategori  $3,40 < x \leq 4,20$ .

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3

**Tabel 3**  
**Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Tingkat Sig	Keterangan
<i>Achievement Motivation</i>	Butir AM 1	0,509	0,000	Valid
	Butir AM 2	0,628	0,000	Valid
	Butir AM 3	0,570	0,000	Valid
	Butir AM 4	0,685	0,000	Valid
Budaya Organisasi	Butir BO 1	0,490	0,000	Valid
	Butir BO 2	0,471	0,000	Valid
	Butir BO 3	0,586	0,000	Valid
	Butir BO 4	0,443	0,000	Valid
	Butir BO 5	0,631	0,000	Valid
	Butir BO 6	0,533	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Butir KpsK 1	0,522	0,000	Valid
	Butir KpsK 2	0,637	0,000	Valid
	Butir KpsK 3	0,747	0,000	Valid
	Butir KpsK 4	0,709	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Butir KK 1	0,329	0,005	Valid
	Butir KK 2	0,392	0,000	Valid
	Butir KK 3	0,575	0,000	Valid
	Butir KK 4	0,449	0,000	Valid
	Butir KK 5	0,305	0,003	Valid
	Butir KK 6	0,315	0,016	Valid
	Butir KK 7	0,506	0,000	Valid
	Butir KK 8	0,383	0,000	Valid
	Butir KK 9	0,323	0,031	Valid
	Butir KK 10	0,507	0,000	Valid
	Butir KK 11	0,477	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 3 memperlihatkan seluruh item pernyataan dari seluruh variabel *Achievement Motivation*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan memiliki signifikansi

uji korelasi dibawah 0,05 sehingga kuesioner yang disebarkan dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* nampak pada Tabel 4 berikut :

**Tabel 4**  
**Reliability Statistic**

Variabel	Alpha Cronbach	N Of Item	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Achievement Motivation</i>	0,640	4	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,648	6	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,656	4	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,645	11	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4 terlihat nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui *Achievement Motivation* dan Budaya Organisasi dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Pengujian analisis jalur yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Analisis Jalur**

Variabel	Nilai Standardized Beta	Sig	Keterangan
<i>Achievement Motivation</i> → Kepuasan Kerja	0,251	0,008	Signifikan
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,454	0,000	Signifikan
<i>Achievement Motivation</i> → Kinerja Karyawan	0,282	0,004	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,223	0,036	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,254	0,019	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 5 memperlihatkan pengaruh *Achievement Motivation* dan Budaya Organisasi masing-masing menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya. Hasil pengujian juga memperlihatkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa *Achievement Motivation* dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya dengan melalui Kepuasan Kerja. Hasil serupa ditunjukkan oleh Budaya Organisasi yang dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya dengan melalui Kepuasan Kerja.

### Analisis Sobel Test

Dalam penelitian ini menggunakan dua analisis *sobel test*. *Sobel test* 1 digunakan untuk mengetahui variabel kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap kinerja karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya. *Sobel test* 2 digunakan untuk mengetahui variabel kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya. Hasil pengujian *sobel test* yang telah dilakukan nampak pada Tabel 6 sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Sobel Test**

	Sobel's Z	Tingkat Sig	Keterangan
Sobel Test 1	1,9842	0,0472	Signifikan
Sobel Test 2	2,5010	0,0124	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 6 memperlihatkan tingkat signifikansi *sobel test* 1 dengan sebesar  $0,0472 < 0,050$ . Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediator pengaruh *Achievement Motivation* terhadap kinerja karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya.



Hasil pengujian selanjutnya memperlihatkan tingkat signifikansi *sobel test 2* dengan sebesar  $0,0124 < 0,050$ . Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediator pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya dengan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,008 kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Achievement Motivation* akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi karyawan karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja. Salah satu kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan prestasi. Orang-orang dengan dorongan prestasi yang tinggi berbeda dari orang lain dalam keinginan kuatnya untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Orang-orang dengan motivasi berprestasi tinggi menyukai pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, menyukai umpan balik, dan memilih tugas yang berisiko sedang. Merangsang karyawan yang berprestasi berarti memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar produktivitas tercapai dan meningkat sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Juniantara (2015) serta Sulastri (2017) menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Adira Insurance Surabaya dengan perolehan signifikansi yang didapat sebesar 0,004 kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa *Achievement Motivation*, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan akan semakin tinggi sehingga kinerja mereka juga akan semakin tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi untuk berprestasi merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah perusahaan. Karyawan dengan motivasi untuk berprestasi yang tinggi akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Tanpa adanya motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga target produksi akan mengalami penurunan, hal ini terjadi karena tidak adanya motif dan motivasinya dalam bekerja sehingga akan berdampak pada produktifitas kerja sehingga tidak terpenuhinya produksi yang berkualitas unggul di dalam pemasaran. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muzzaki (2017) serta Hasdiah, *et.al* (2018) menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya dengan tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 kurang dari 0,005. Hasil ini mengindikasikan bahwa Budaya

Organisasi sangat berperan penting dalam membangun semangat kerja dan sikap para karyawan khususnya pada bagian kepuasan kerja agar terciptanya sebuah totalitas dalam bekerja dimana akan menempatkan perusahaan dalam lingkup yang produktif dan menguntungkan. Semakin baik budaya organisasi yang dikembangkan dalam lingkup perusahaan akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan dalam kegiatan pekerjaan dilingkup perusahaan tersebut.

Budaya Organisasi merupakan salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan semakin dapat diterima oleh karyawan, meningkatkan keyakinan akan nilai-nilai yang menjadi pola asumsi dasar dalam berperilaku. Budaya kerja yang diterapkan oleh instansi sesuai dengan budaya individu pegawai. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan Ardana (2008:169) bahwa suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi terutama pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi khususnya pada kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Martedy (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya dengan tingkat signifikan yang dihasilkan sebesar 0,036 kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin meningkatkan semangat serta komitmen karyawan terhadap organisasi guna mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi. Penerapan budaya organisasi dalam sehari-harinya dapat mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Perilaku karyawan yang berlandaskan budaya organisasi yang tepat dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi maksimal. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja

Budaya organisasi sebagai cara meningkatkan dan komitmen karyawan dalam melakukan pekerjaan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya yang mengakar kuat dan dalam yang diterapkan oleh karyawannya dalam lingkup organisasi. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dolpina (2012) serta Hasdiah, *et.al* (2015) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya dengan tingkat signifikan yang dihasilkan sebesar 0,019 kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja disamping faktor lainnya yang dicapai, dan motivasi. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada diri masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Kepuasan yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi. Kinerja karyawan akan sangat tergantung pada ganjaran yang pantas, kerja yang secara mental menantang, rekan kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dolphina (2012) dan Juniantara (2015) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.**

Hasil analisis pengaruh tidak langsung *achievement motivation* terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan *sobel test* diketahui tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,0472 < 0,050$ . Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediator pengaruh *achievement motivation* terhadap kinerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya. Kondisi mencerminkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi serta meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Sedangkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah motivasi karyawan dalam berprestasi. Merangsang para karyawan yang berprestasi berarti memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar produktivitas tercapai dan meningkat sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.**

Hasil analisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja dengan menggunakan *sobel test* diketahui tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,0124 < 0,050$ . Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediator pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Adira Insurance Surabaya.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa secara implisif dicerminkan adanya korelasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dapat menghasilkan wujud kerja manusia. Setiap orang dalam organisasi selayaknya memahami bahwa bekerja bukanlah sekedar memenuhi kebutuhan dasar agar kepuasan mereka dalam bekerja terpenuhi seperti pemenuhan kebutuhan akan pangan, papan (perumahan), sandang, keamanan dan keselamatan, kebutuhan diakui dalam kelompok, harga diri dan aktualisasi diri, melainkan lebih dari itu, yakni kesadaran bekerja dengan etos memenuhi prinsip etika dalam bekerja dan semangat kerja tinggi untuk tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi menyukai pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, menyukai umpan balik. Memicu karyawan yang berprestasi berarti memenuhi keinginan karyawan untuk berprestasi sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, (2) Budaya

Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Budaya kerja yang diterapkan oleh instansi sesuai dengan budaya individu pegawai. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan Kepuasan Kerja karyawan, (3) *Achievement Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan dengan motivasi untuk berprestasi yang tinggi akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, (4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perilaku karyawan yang berlandaskan Budaya Organisasi yang tepat dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi maksimal, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting, (6) Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap Kinerja Karyawan. Kondisi mencerminkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi serta meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Sedangkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah motivasi karyawan dalam berprestasi, (7) Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa secara implisif dicerminkan adanya korelasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dapat menghasilkan wujud kerja manusia.

### **Keterbatasan**

Dalam penulisan ini masih memiliki banyak keterbatasan diantaranya: (1) Adanya keterbatasan waktu karena padatnya jam kerja para karyawan PT Adira *Insurance* Surabaya yang merupakan sumber informasi, sehingga data yang diperoleh tidak maksimal, (2) Penelitian ini hanya memfokuskan pada kajian mengenai *Achievement Motivation* dan Budaya Organisasi dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini belum memasukkan variabel atas aspek lain seperti, kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun kompensasi yang dapat mempengaruhi dan menyempurnakan hasil penelitian ini, (3) Sumber data hanya menggunakan kuisioner kurang mencerminkan keadaan sebenarnya oleh karena itu akan lebih baik jika ditambahkan dengan menggunakan wawancara atau *interview*.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat dikemukakan saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut : (1) Hendaknya manajemen memberikan motivasi kepada pegawai melalui kebijakan-kebijakan yang diputuskan seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan fasilitas serta sarana dan prasarana yang menunjang, dan lebih memperhatikan bentuk penghargaan bagi para pegawainya, (2) Lebih baik manajemen perlu menciptakan budaya organisasi yang baik yang teraplikasi dari budaya organisasi lebih menekankan pada adanya kemampuan penyelesaian pekerjaan, (3) Sebaiknya pihak PT Adira *Insurance* Surabaya bisa meningkatkan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pendapatan yang diperoleh karyawan sesuai dengan target kerja yang telah dicapai, sehingga apabila karyawan bekerja dengan motivasi yang baik akan mencapai target yang tinggi pula. Hal ini akan dapat meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan. Pemberian reward kepada karyawan berprestasi bisa sebagai bentuk apresiasi perusahaan dan dapat memotivasi karyawan lain untuk bisa mencapai prestasi yang sama atau bahkan lebih, (4) Budaya organisasi yang diterapkan PT Adira *Insurance* Surabaya sudah baik dan dapat

dilaksanakan oleh karyawan, akan tetapi ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Hubungan baik antara atasan dan bawahan bisa terjalin baik dengan diadakannya forum antara atasan dengan bawahan yang diadakan per-periode untuk membahas kepentingan dari dua belah pihak. Kemudian pemberian sosialisasi mengenai SOP agar karyawan bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan baik hasil maupun waktu, (5) Manajemen lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan misalnya dengan memperhatikan kesejahteraan mereka. Karena pemberian kesejahteraan karyawan yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan dan akan menekan karyawan yang ingin keluar, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, (6) Hendaknya manajemen menjaga motivasi kerja karyawan dengan pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan seperti peralatan kerja guna pemenuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dalam lingkungan kerja mereka, mengadakan pelatihan guna peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan, (7) Perlu memperhatikan serta meningkatkan aspek budaya organisasi dengan menjaga iklim kerja yang kondusif, karena hak demikian akan menimbulkan kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga loyalitas mereka terhadap perusahaan akan tinggi. Disamping itu juga diperlukan adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawannya agar disiplin tetap terjadi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, M.S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- As'ad. 2010. *Psikologi Industri*. Liberty. Jakarta.
- Dolphina, E. 2012. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan & Komunikasi Terapan 2012* : 1-7
- Gautama So, I. 2015. Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 26 (2): 1133 - 1142
- Ghozali. I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS*. Edisi Ketujuh. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gijoh, R. 2013. Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA*. 1.(4) ; 1963-1973.
- Handoko. T.H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Press. Yogyakarta.
- Hasdiah, R.M., M.R, Rahmat dan A.A., Adnan. 2018. Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Enrekang. *Prosiding Konferensi Nasional Ke- 8*. Medan, 30 November- 03 Desember 2018.
- Hasibuan. M. SP. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Bina Aksara. Bandung.
- Irfan S. 2018. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationship between Work Motivation and Work Commitment of University Academic Staff. *International Journal of Learning and Development*. 8.(1) : 137-155.
- Juniantara, W. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.(9) : 611-628.
- Kreitner, R., dan A. Kinici. 2005. *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> Edition. MA: McGraw-Hill, Irwin. Boston.

- Kucharska, W. dan Denise, A.D. 2019. Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter?. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 17. (1) : 1-18.
- Mangkunegara. AP. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Rosda. Bandung.
- Martedi, F.Y. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Di BAWASLU Pusat). *Industrial Engineering Journal*. 7. (1) : 10-16.
- Martoyo, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Mathis, R. L dan J. Jackson. 2009. *Manajemen SDM*. Salemba Empat. Jakarta.
- Munandar. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI-Press. Jakarta.
- Muzakki, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan. *Kompetensi*. 11.(1) : 109 - 128.
- Narayana, A. 2017. A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*. 2. (5): 72-76.
- Nawawi. H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Parmin. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Yantek Unit PT PLN Rayon Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*. 14.(2) : 57 - 67.
- Rivai. V. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins. S. 2011. *Organization Behaviour*. Seventh Edition. A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs. New Jersey 07632.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture dan Leadership*. 4<sup>th</sup> Edition , John Wiley and Sons, New York, USA.
- Simamora. H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sinambela, L.P. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. Alfabeth. Bandung.
- Sulastrri, E. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. 6.(2). : 129 - 138.
- Sutrisno. E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Group. Jakarta.
- Tika H., 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Usmara, A. 2006. *Motivasi Kerja : Proses, Teori, dan Praktik*. Amara Books. Yogyakarta