

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PTPN X JEMBER

Oleh:

ENDANG WIDYAWATININGRUM *), **UJANG SURYADI DAN RIZAL **)**

ABSTRAK

Sebuah organisasi yang kompetitif memerlukan dukungan dari semua sumber daya untuk meningkatkan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Jember. Sebagai objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN X Jember dengan sampel 154 karyawan yang menjadi responden. Berdasarkan analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan di PTPN X Jember sementara kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan di PTPN X Jember. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PTPN X Jember sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PTPN X Jember. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PTPN X Jember.

Kata kunci : Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Unsur lain yang senantiasa diciptakan dilingkungan perusahaan adalah kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam bekerja dan berkarya pasti mempunyai harapan atau kebutuhan diantaranya adalah kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan diantaranya faktor internal seperti harga diri, prestasi dan faktor eksternal yaitu pengakuan dan perhatian. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi dan profesionalisme terhadap bidang yang ditekuni, namun apabila keberhasilan atas kinerja tanpa adanya atau minimnya perhatian dan pengakuan akan berpengaruh terhadap motivasi yang menurun dan efeknya adalah kepuasan kerja semakin berkurang. Ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan berdampak pada rasa ketidakpuasan mereka dalam menghadapi pekerjaannya dan tentunya akan mempengaruhi kinerjanya, ini sesuai dengan penelitian (Soegihartono, 2012) tentang "Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi komitmen.

Menurunnya kinerja karyawan bisa dianalisis dari sisi pemimpin yaitu pimpinan

kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh bawahan. Karyawan yang sudah ada di area comfort zone (zona nyaman) minim ide-ide kreatif yang bisa menunjang kreatifitasnya dan malas pindah ke bagian lain. Seperti diketahui kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka sehingga karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan merasa lebih aman dan terlindungi. Faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki kebiasaan dan budaya yang berbeda, demikian halnya dengan budaya organisasi di lingkup PTPN X Jember, antar PTPN memiliki kebiasaan yang berbeda meskipun bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Organisasi memiliki budaya organisasi yang baik apabila budaya yang berlaku pada organisasi bersangkutan menerapkan kebiasaan yang baik. Membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap dan perilaku. Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk : Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PTPN X Jember.

*) Mahasiswa Pascasarjana Agribisnis, Politeknik Negeri Jember

**) Staf Pengajar Pascasarjana Agribisnis, Politeknik Negeri Jember

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PTPN X Jember.
2. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja PTPN X Jember
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PTPN X Jember
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PTPN X Jember
5. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja PTPN X Jember

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan untuk membuktikan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (Kuncoro, 2013).

Populasi dan Sampel

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PTPN X Jember yang berjumlah 670 orang.

Teknik Pengambilan dan Besar Sampel

Kondisi populasi yang ada pada PTPN X Jember mempunyai anggota yang tidak homogen, Untuk dapat menggambarkan secara tepat tentang sifat-sifat populasi yang heterogen maka penentuan sampel dilakukan berdasarkan teknik (*Proportionate Stratified Random Sampling*). Penentuan jumlah sampel berdasarkan pendapat Haryono dan Wardoyo (2012) bahwa analisis data multivariate menggunakan SEM akan efektif pada jumlah sampel antara 150-400. Berdasarkan ketentuan diatas maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak $7 \times 22 = 154$ responden

HASIL DAN PEMBAHASAN

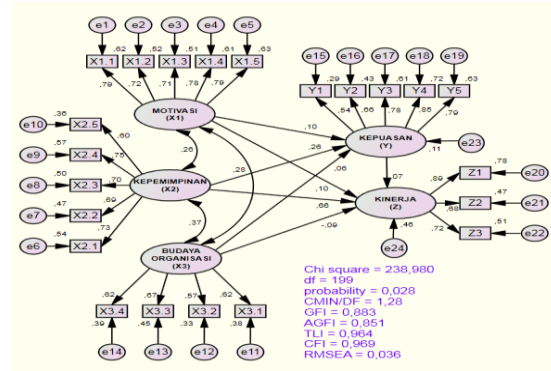
Uji Validitas Konstuk Eksogen

Uji validitas konstruk eksogen dilakukan bertujuan untuk melihat indikator yang layak untuk mewakili konstruk pada penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) pada masing-masing variabel laten dengan nilai loading factor (λ) ≥ 0.50 dan memenuhi kriteria goodness of fit.

Uji Validitas Konstuk Endogen

Uji validitas konstruk endogen dilakukan bertujuan untuk melihat indikator yang layak untuk mewakili konstruk pada penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) pada masing-masing variabel laten dengan nilai loading factor (λ) ≥ 0.50 dan memenuhi kriteria goodness of fit.

Analisis SEM



Gambar 5.4 Hasil Analisis SEM

Tabel 5.12 Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Indices

<i>Goodness of fit Indices</i>	<i>Cutt of value</i>	Hasil Model	Ket
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil (< 183,959)	238,980	<i>Marginal fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,028	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,969	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,951	<i>Good fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,28	<i>Good fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,964	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,969	<i>Good fit</i>

Hasil nilai Chi-Square sebesar 238,980 lebih tinggi dari yang direkomendasikan yaitu 183,959, akan tetapi nilai-nilai Significance Probability RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI telah memenuhi nilai yang direkomendasikan. Sehingga hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima .

Uji Kausalitas (Uji Hipotesis)

			C.R.	P
KEPUASAN	<-	MOTIVASI	2,105	,045
-	-	-		
KINERJA	<-	MOTIVASI	1,974	,030
-	-	-		
KEPUASAN	<-	KEPEMIMPINAN	1,060	,289
-	-	-		
KINERJA	<-	KEPEMIMPINAN	3,195	,001
-	-	-		
KEPUASAN	<-	BUDAYA ORGANISASI	2,684	,046
-	-	-		
KINERJA	<-	BUDAYA ORGANISASI	2,804	,055
-	-	-		

Tabel 5.16. Pengujian Goodness of Fit

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $2,105 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,045 \leq 0,05$. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $1,060 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $,289 \geq 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $2,684 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,046 \leq 0,05$. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $1,974 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,030 \leq 0,05$. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $3,195 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,001 \leq 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-value atau C.R. sebesar $2,804 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,055 \leq 0,05$.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Keuasan Kerja

Hasil penelitian membuktikan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis atas pengujian pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $2,005 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,045 \leq 0,05$, dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah terbukti benar. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Brahmasari dan Suprayetno pada studi kasus di PT. Pei International Wiratama Indonesia yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan. Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan PTPN X Jember dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator kesempatan pengembangan diri maka perusahaan memiliki peranan yang aktif dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya sehingga karyawan termotivasi dengan baik dan kepuasan kerja juga akan tercapai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keuasan Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu membawa dampak yang selalu positif bagi perusahaan. Semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dilakukan maka berdampak pada penurunan kinerja dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas yang dilakukan oleh kepemimpinan kepada bawahan akan bisa menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk bisa bekerja mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil analisis atas pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $1,060 \leq 1,967$ atau nilai P sebesar $,289 \geq 0,05$.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keuasan Kerja

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $2,684 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $0,046 \leq 0,05$. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sunarso (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil temuan diatas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting yang secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Indikator variabel budaya organisasi yang berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja meliputi inovasi, orientasi hasil, orientasi tim dan agresivitas yang harus ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja, artinya meskipun motivasi kerja

*) Mahasiswa Pascasarjana Agribisnis, Politeknik Negeri Jember

***) Staf Pengajar Pascasarjana Agribisnis, Politeknik Negeri Jember

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan minimnya penghargaan atas prestasi yang dicapainya. Sebenarnya motivasi utama karyawan bekerja di perusahaan karena mengharapkan kompensasi atau balas jasa untuk kesejahteraan diri dan keluarganya. Hal ini juga bermakna bahwa para karyawan sangat mengharapkan perhatian atau pujian dari atasannya atas prestasi atau kinerja yang diraihinya.

Hal tersebut dapat dilihat dari hasil analisis atas pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $1,974 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,030 \leq 0,05$. Hasil penelitian ini konsisten dengan Brahmastari dan Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis atas pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $3,195 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,001 \leq 0,05$. Hasil penelitian ini konsisten dengan Widodo (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan akan membawa bawahan sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik dengan upaya-upaya pemberdayaan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin efektif dan tinggi peran kepemimpinan akan semakin tinggi kinerja karyawan. Indikator yang berkontribusi besar terhadap kepemimpinan dihubungkan langsung dengan kinerja maka indikator kepemimpinan akan mampu meningkatkan kinerja, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Kemampuan individu karyawan memiliki kapasitas menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, hal tersebut dapat

dilihat dari hasil analisis atas pengujian pengaruh

motivasi terhadap kinerja kerja karyawan menunjukkan bahwa nilai critical ratio (CR) dihasilkan adalah sebesar $2,804 \geq 1,967$ atau nilai P sebesar $,055 \leq 0,05$. Hasil penelitian ini konsisten dengan Widodo (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator inovasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan budaya organisasi yang mampu memperbaiki kinerja karyawan dalam bekerja. Meningkatkan indikator inovasi karyawan harus mampu melakukan terobosan baru dalam menunjang penyelesaian pekerjaannya, terobosan baru tersebut terlihat dalam penggunaan website PTPN secara terpadu oleh karyawan untuk memudahkan penyaluran informasi ke karyawan lainya dan masyarakat umum yang akan memperoleh informasi yang berkaitan dengan proses pembenihan tembakau sampai dengan tembakau di panen. Inovasi berkaitan langsung dengan kinerja yaitu kemampuan individu memiliki kapasitas dan kemampuan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Indikator orientasi hasil harus ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Indikator orientasi pada tim harus ditingkatkan sejauh mana kegiatan pekerjaan itu diorganisasikan pada tim-tim kerja bukannya berdasar pada kepentingan individu. Indikator agresivitas juga harus ditingkatkan untuk memperbaiki budaya organisasi yang sudah terbentuk. Karyawan dituntut untuk berlaku agresif dan mampu bersaing dengan setiap karyawan khususnya dan karyawan PTPN pada umumnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan di PTPN X Jember.
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan di PTPN X Jember.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan di PTPN X Jember.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN X Jember .
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN X Jember .
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN X Jember.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT.Pei International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, September 2008 : 124-135.
- Haryono, S dan Wardoyo, P. 2012. *Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen*. Jakarta : PT. Intermedia Personalia Utama.
- Kuncoro, M. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Soegihartono, A, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang)*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol.3, No.1, April 2012 : 123-140.
- Sunarso, 2009. *Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, April 2009 : 75-85.
- Widodo. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja*. *STIE AMA Salatiga*. Among Makarti, Vol.3, No.5, Juli 2010.