



## ANALISA PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Dara Kusumawati**

Program Studi Sistem Informasi, STMIK AKAKOM Yogyakarta  
dara@akakom.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam melaksanakan tugas sehari hari. Jenis data berupa data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diuji dengan uji instrument mengenai tingkat validitas dan realibilitas. Responden pegawai SMK NU Kunduran Blora dengan jumlah sampel 32 responden.

Metoda yang digunakan untuk menganalisis data adalah Analisis Deskriptif, Uji Normalitas, Uji Hipotesis yang terdiri dari Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), Uji F, Uji t.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan (berpengaruh kecil) terhadap Motivasi. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi melalui kepuasan kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi, Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap motivasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi

### Abstract

*This research is to know how far the relationship between organizational culture to employee motivation with job satisfaction as intervening variable in performing daily tasks. Data type is primary data. Methods of data collection using questionnaires tested by instrument test on the level of validity and reliability. Respondents of SMK NU Kunduran Blora staff with a total sample of 32 respondents.*

*The method used to analyze the data is Descriptive Analysis, Normality Test, Hypothesis Test consisting of Coefficient of Determination ( $R^2$ ), Test F, Test t.*

*Based on the results of data processing and analysis has been done, organizational culture has a positive and significant impact on job satisfaction. Organizational culture has a significant influence on motivation. Job satisfaction has an insignificant influence (small effect) on Motivation. The indirect effect of organizational culture on motivation through job satisfaction is smaller than the direct influence of organizational culture on motivation. This shows that job satisfaction is not able to be an intervening variable between organizational culture and motivation.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Motivatio*

## PENDAHULUAN

Pemerintah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 yang kemudian dirubah dengan Peraturan pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar nasional Pendidikan menyatakan bahwa penyelenggaraan setiap satuan pendidikan harus mengacu pada standar mutu pendidikan, yaitu : Standar isi, Standar Proses, Standar penilaian pendidikan, Standar pendidik dan tenaga kepedidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar pengelolaan dan Standar pembiayaan. Sumber daya manusia baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di SMK NU Kunduran Blora harus terus ditingkatkan motivasinya agar kinerja mereka bisa memenuhi dan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi dan budaya organisasi (Amstrong dan Baron, 1998).

Budaya organisasi mempunyai peran terhadap kinerja, Budaya perusahaan adalah kenyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan kenyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin,2009:127)

Motivasi salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena jika pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang sesuai dan didorong oleh kuatnya motivasi kerja akan dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Motivasi pegawai di SMK NU Kunduran Blora untuk peningkatan kinerja terlihat dari hasil pekerjaan yang mereka lakukan belum maksimal.

Salah satu pemicu motivasi untuk tingkat produktivitas yang tinggi dapat dilihat dari kepuasan kerja setiap karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaannya, Robbins (2008:179). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Oleh karena bersifat individu, sehingga semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan demikian juga sebaliknya. Pelaksanaan peningkatan produktivitas ini diperlukan dukungan dari sumber daya manusia yang handal, berkemampuan dan berketrampilan tinggi, sadar akan peran yang harus dimainkan

serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas.

Pada kenyataannya masih ada pegawai yang telah bekerja menampilkan motivasi kerja yang rendah, tidak disiplin. Selain itu banyak pula pegawai yang merasa tidak sesuai atau tidak menyenangi pekerjaannya karena berbagai macam hal baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari lingkungan kerjanya. Agar terjadi peningkatan kinerja pegawai baik tenaga pendidik maupun tenaga administrasi dalam menjalankan tugas perlu ditingkatkan melalui kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di SMK NU Kunduran Blora.

## KAJIAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan (Rivai, 2012:256).

Menurut Robbins, Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi Budaya menurut Robbins (2008: 262) adalah mempunyai penentu batas-batas artinya budaya menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, memuat rasa identitas anggota organisasi, budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, budaya bertindak sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Alexander Monte Christo dan Edy Rahardjo (2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi, semakin karyawan dapat cocok dengan budaya organisasi maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja. Ahmad Shalahuddin (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Dian Rakasiwi dan Ken Sudarti (2016) Budaya organisasi dan komitmen juga memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Stanley Davis dalam Sobirin (2009:127) mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah kenyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan kenyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Indikator dari budaya organisasi menurut Robbins, (2008:256) adalah :

1. Inovasi
2. Berani mengambil resiko
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Keagresifan
6. Stabilitas

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaannya (Robbins , 2008). Karyawan adalah pelaku-pelaku dari dalam organisasi yang berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan yang berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini menentukan dedikasi, kinerja dan kecintaan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008:187).

Handoko (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Mada adi wibowo (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variable yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan artinya bahwa pelaksanaan budaya organisasi yang baik akan menumbuhkan rasa puas para karyawan ketika bekerja dan rasa puas akan menciptakan kinerja yang baik. Fadila Maya Sari (2009) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti K dan Hendro Tjahjono (2014) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins, (2008:256) adalah

1. Kerja yang secara mental menantang,

2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung
5. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

### Motivasi

Motivasi adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu (Kast Fremont, 2007). Menurut Robbin Stenphen (2008:222) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Handoko Hani T (2011:251) Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Menurut Mathis L Robert, John H Jackson (2001:89) mengatakan bahwa motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins (2008:227) Teori motivasi yaitu Teori dua faktor (*two-factor theory*) adalah teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja.

Frederick Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*.

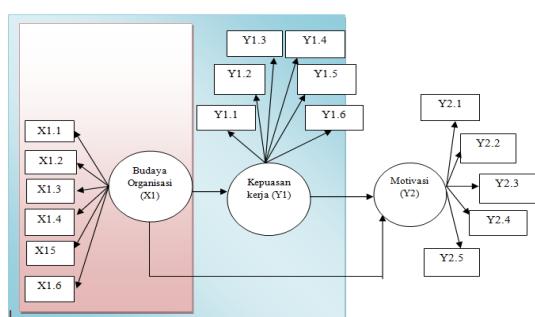
Menurut Frederick Herzberg dalam Sulistiyan (2008:175) Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*condition intrinsic*). Evi Teja Kusumah dan Suharmono (2015) mengatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variable intervening. H. Teman Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan industri skala menengah.

Indikator dari motivasi menurut Frederick Herzberg, adalah

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)

5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
6. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)

Berdasarkan dasar-dasar teori dan tinjauan pustaka budaya organisasi, terhadap motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening, maka ditentukan model penelitian seperti dalam gambar 1



Gambar 1 Kerangka pikir penelitian

Beberapa hipotesis dapat disusun sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- Hipotesis 2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
- Hipotesis 3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
- Hipotesis 4 : Budaya organisasi, berpengaruh terhadap motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian menggunakan data primer, metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi adalah kuesioner

Pedoman untuk pengukuran semua variabel dengan menggunakan skala Likert yaitu skala untuk mendapatkan data mengenai bobot setiap jawaban yang diberikan oleh responden (Wiyono Gendro 2011:96) Skala ini menggunakan lima alternatif jawaban berjenjang. Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut : Kategori jawaban yang Sangat Setuju (SS) diberi skor 5 (lima), Kategori yang Setuju (S) diberi skor 4 (empat), Kategori yang Netral (N) diberi skor 3 (tiga), Kategori yang Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 (dua), Kategori yang Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1 (satu).

Subyek penelitian ini adalah pegawai di SMK NU Kunduran Blora Jawa Tengah, sedang yang menjadi obyek penelitian ini adalah budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi pegawai SMK NU Kunduran Blora Jawa Tengah.

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran Uma, 2006:121). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di SMK NU Kunduran Blora Jawa Tengah. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus (Indriantoro dan Supomo,2009:117) artinya menginvestigasi seluruh elemen populasi jika elemen-elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemen relatif tinggi. Data penelitian sebanyak 32 pegawai di SMK NU Kunduran Blora Jawa Tengah.

Variabel Penelitian terdiri dari *Independent Variable / Variabel Bebas* (Budaya Organisasi = X1) dan *Dependent Variable / Variabel Terikat* (Kepuasan kerja= Y1, Motivasi = Y2)

Uji Instrument, Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data yaitu validitas dan Reliabilitas, artinya suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliable dan kurang valid (Indriantoro Nur, 2009:181)

Alat Analisa Data dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan Analisis Deskriptif, Uji Normalitas, Uji Hipotesis yang terdiri dari Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), Uji F, Uji t.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### UJI INSTRUMENT

- a. Uji Instrument Variabel Budaya Organisasi Variabel Budaya organisasi diukur dengan menggunakan 14 butir pernyataan, yang hasil uji validitas dan reliabilitasnya disajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Akhir Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Budaya Organisasi (X1)

Butir	R	Sig	Ket.
1	0,422	0,020	Valid
2	0,665	0,000	Valid
3	0,665	0,000	Valid
4	0,465	0,010	Valid
5	0,422	0,020	Valid
6	0,508	0,004	Valid
7	0,482	0,007	Valid
8	0,508	0,004	Valid
9	0,542	0,002	Valid
10	0,508	0,004	Valid

11	0,698	0,000	Valid
12	0,466	0,009	Valid
13	0,393	0,032	Valid
14	0,698	0,000	Valid
Reliabilitas	0,809		Reliabel

Sumber : data primer, diolah 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua pertanyaan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ , Untuk uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai Alpha Cronbach  $> 0,6$ , sehingga butir pengukur variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel.

#### b. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 13 butir pernyataan, yang hasil uji validitas dan reliabilitasnya disajikan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Akhir Uji Validitas dan Realibilitas variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Butir	R	Sig	Ket.
1	0,466	0,009	Valid
2	0,592	0,001	Valid
3	0,691	0,000	Valid
4	0,812	0,000	Valid
5	0,559	0,001	Valid
6	0,734	0,000	Valid
7	0,496	0,005	Valid
8	0,748	0,000	Valid
9	0,701	0,000	Valid
10	0,469	0,009	Valid
11	0,731	0,000	Valid
12	0,564	0,001	Valid
13	0,388	0,034	Valid
Reliabilitas	0,853		Reliabel

Sumber : data primer, diolah 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua pertanyaan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ , Untuk uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai Alpha Cronbach  $> 0,6$ , sehingga butir pengukur variabel kepuasan kerja dinyatakan reliabel.

#### c. Variabel Motivasi

Variabel Motivasi diukur dengan menggunakan 14 butir pernyataan, yang hasil uji validitas dan reliabilitasnya disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Akhir Uji Validitas dan Realibilitas variabel Motivasi (Y2)

Butir	R	Sig	Ket.
1	0,724	0,000	Valid
2	0,437	0,016	Valid
3	0,671	0,000	Valid
4	0,724	0,000	Valid
5	0,762	0,000	Valid
6	0,518	0,003	Valid
7	0,535	0,002	Valid
8	0,768	0,000	Valid
9	0,623	0,000	Valid
10	0,568	0,001	Valid
11	0,623	0,000	Valid
12	0,479	0,007	Valid
13	0,681	0,000	Valid
14	0,617	0,000	Valid
Reliabilitas	0,865		Reliabel

Sumber : data primer, diolah 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua pertanyaan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ , Untuk uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai Alpha Cronbach  $> 0,6$ , sehingga butir pengukur variabel motivasi dinyatakan reliabel.

## ANALISIS DATA

### 1. Analisis Deskriptif

#### a. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi mempunyai 14 butir pernyataan, dengan demikian skor total maksimum adalah 70 dan total skor minimum adalah 14, sehingga diperoleh interval sebagai berikut: Interval = (Skor tertinggi – Skor terendah) / Jumlah Kategori  
 $= (70 - 14) / 5$   
 $= 11,2$  dibulatkan 11

Hasil tabulasi data dari variabel budaya organisasi selanjutnya dikategorikan sebagaimana tabel 4 berikut :

Tabel 4 Kategori Variabel Budaya Organisasi

Interval	Kategori	Frek.	(%)
14- 25	Sangat Tidak Baik	0	0,00
>25 – 36	Tidak Baik	0	0,00
>36 – 47	Biasa	0	0,00
>47 – 58	Baik	20	66,67

>58 – 70	Sangat Baik	10	33,3
	JUMLAH	30	100

Dari Tabel 4 tersebut di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi pada SMK NU Kunduran Blora termasuk kategori baik.

#### b. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja mempunyai 13 butir pernyataan, dengan demikian skor total maksimum adalah 65 dan total skor minimum adalah 13, sehingga diperoleh interval sebagai berikut: Interval = (Skor tertinggi – Skor terendah) / Jumlah Kategori

$$\begin{aligned} &= (65 - 13) / 5 \\ &= 10,4 \text{ dibulatkan } 11 \end{aligned}$$

Hasil tabulasi data dari variabel kepuasan kerja selanjutnya dikategorikan sebagaimana tabel 5 berikut :

Tabel 5. Kategori Variabel Kepuasan Kerja

Interval	Kategori	Frek.	(%)
13 – 24	Sangat Rendah	0	0,00
>24 – 35	Rendah	0	0,00
>35 – 46	Cukup	2	6,67
>46 – 57	Tinggi	23	76,67
>57 – 68	Sangat Tinggi	5	16,67
	JUMLAH	30	

Dari Tabel 5 tersebut diatas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai di SMK NU Kunduran Blora termasuk kategori tinggi.

#### c. Deskriptif Variabel Motivasi

Variabel Motivasi mempunyai 14 butir pernyataan, dengan demikian skor total maksimum adalah 70 dan total skor minimum adalah 14, sehingga diperoleh interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah Kategori} \\ &= (70 - 14) / 5 \\ &= 11,2 \text{ dibulatkan } 11 \end{aligned}$$

Hasil tabulasi data dari variabel motivasi selanjutnya dikategorikan sebagaimana Tabel 6 berikut :

Tabel 6 Kategori Variabel Motivasi

Interval	Kategori	Frek	(%)
14- 25	Sangat Rendah	0	0,00
>25 – 36	Rendah	0	0,00
>36 – 47	Cukup	0	0,00
>47 – 58	Tinggi	25	83,3

>58 – 70	Sangat Tinggi	5	16,6
	JUMLAH	30	100

Dari Tabel 6 tersebut diatas dapat diketahui bahwa motivasi pegawai di SMK NU Kunduran Blora termasuk kategori tinggi.

## 2. Uji Normalitas

Hasil uji dengan komogorov-Smirnov sebagaimana Tabel 7 diketahui bahwa semua variabel budaya mempunyai nilai tingkat signifikan  $> 0,05$ , artinya variabel budaya berdistribusi normal sedang variabel kepuasan dan variabel motivasi mempunyai nilai tingkat signifikan  $< 0,05$  artinya variabel berdistribusi tidak normal.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	Keterangan
Budaya organisasi	0,053	Normal
Kepuasan kerja	0,011	Tidak Normal
Motivasi	0,011	Tidak Normal

## 3. Uji Hipotesis

Teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel adalah teknik statistik regresi linear berganda dengan alat bantu software SPSS. Hasil secara lengkap analisis sebagai berikut :

#### a. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi Sub I

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 <sup>a</sup>	.118	.087	4.276

a. Predictors: (Constant), BUDAYA

b. Dependent Variable: KEPUASAN

Dari analisis pada tabel 8, R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,118, hal ini menunjukkan pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) pegawai SMK NU Kunduran Blora sebesar 11,8%, sedangkan 87,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi  
Sub II  
Model

**Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 <sup>a</sup>	.446	.405	3.421

- a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BUDAYA  
b. Dependent Variable: MOTIVASI

Dari analisis pada tabel 9, R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,446, hal ini menunjukkan pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap motivasi ( $Y_2$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora sebesar 44,6%, sedangkan 55,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

- b. Uji F.  
Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap Motivasi ( $Y_2$ ) secara bersama sama

Tabel 10. Uji F

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	253.925	2	126.963	10.850	.000 <sup>a</sup>
Residual	315.942	27	11.702		
Total	569.867	29			

- a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BUDAYA  
b. Dependent Variable: MOTIVASI

Dari hasil uji ANOVA / bersama sama, diperoleh nilai F sebesar 10,850 dengan tingkat Signifikansi 0,000. Dengan nilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama sama budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pegawai SMK NU Kunduran Blora.

- c. Uji t  
Nilai T-tabel pada  $\alpha = 0.05$  uji satu arah dng db=30 adalah 1.6973 (db=N-k-1) db merupakan derajat bebas, N merupakan jumlah sampel, k adalah jumlah variabel bebas,  $30 = 32 - 1 - 1$ .

Tabel 11 Uji t Struktur I  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.407	10.815		2.811	.009
BUDAYA	.373	.192	.344	1.940	.063

- a. Dependent Variable: KEPUASAN

Dari hasil analisis pada tabel 11 diketahui bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 1,940 dengan tingkat signifikansi 0,063. besarnya nilai t-hitung > t-tabel,  $1,940 > 1.6973$  Hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora.

Tabel 12 Uji t Struktur II

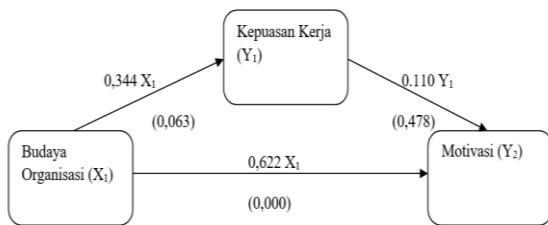
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	11.036	9.798		1.126	.270
BUDAYA	.668	.164	.622	4.073	.000
KEPUASAN	.109	.151	.110	.720	.478

- a. Dependent Variable: MOTIVASI

Dari hasil analisis pada tabel 12 diketahui bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 4,073 dengan tingkat signifikansi 0,000. besarnya nilai t-hitung > t-tabel,  $4,073 > 1.6973$  Hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi ( $Y_2$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora, Sedangkan variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 0,720 dengan tingkat signifikansi 0,478. besarnya nilai t-hitung < t-tabel,  $0,478 < 1.6973$  Hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Motivasi ( $Y_2$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora

Diagram Jalur dapat dibuat berdasarkan analisis Regresi Linear Berganda pada tabel 11 dan 12, Diagram jalur seperti terlihat pada gambar 2 sebagai berikut :



Gambar 2 Analisa Diagram jalur

Berdasarkan diagram jalur maka dapat dibuat analisa jalur Budaya Organisasi terhadap motivasi melalui Kepuasan Kerja sebagai berikut :

- Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif sebesar 0,622 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
- Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,344 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi sebesar 0,110, dengan demikian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi melalui kepuasan kerja sebesar  $0,344 \times 0,110 = 0,0378$ .

Dari perhitungan tersebut menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi melalui kepuasan kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi,  $0,0378 < 0,622$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap motivasi.

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 11 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 1,940 dengan tingkat signifikansi 0,063. besarnya nilai t-hitung  $>$  t-tabel,  $1,940 > 1,6973$  Hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) pegawai SMK

NU Kunduran Blora jadi hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pada tabel 12 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 0,720 dengan tingkat signifikansi 0,000. besarnya nilai t-hitung  $>$  t-tabel,  $0,720 > 0,000$  Hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora jadi hipotesis 2 diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pada tabel 12 diketahui bahwa variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) mempunyai nilai t sebesar 0,720 dengan tingkat signifikansi 0,478. besarnya nilai t-hitung  $<$  t-tabel,  $0,478 < 1,6973$  Hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan (berpengaruh kecil) terhadap Motivasi ( $Y_2$ ) pegawai SMK NU Kunduran Blora jadi hipotesis 2 ditolak.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan analisa jalur diketahui bahwa Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi melalui kepuasan kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi,  $0,0378 < 0,622$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap motivasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa simpulan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan (berpengaruh kecil) terhadap Motivasi. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap motivasi melalui kepuasan

kerja lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap motivasi.

## REFERENSI

- Ahmad Shalahudin, 2014, Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 7. No.1. April 201,  
<https://ejournal.unair.ac.id/JMTT/article/viewFile/2685/1951>;
- Alexander Monte Christo, Edy Rahardjo, 2016, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus pada PT. LG Bagian Penjualan Indonesia Semarang), Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13 (2016) Desember,  
<http://ejournal.undip.ac.id/index.php>;
- Amrstrong, M., dan Baron, 1998, *Performance Management : The New Realities*. London : Institute of Personnel and Development;
- Dian Rakasiwi dan Ken Sudarti, 2016, **Optimalisasi Kinerja Sdm Melalui Budaya Organisasi Dan Komitmen Serta Motivasi**, Jurnal EKOBIS vol 17 No. 2 Juli 2016,  
<http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ekobi/article/viewFile/1330/1031>;
- Etty Indriyani, Wisnu Haryanto Petrus Christologus, 2011, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening , STIE AUB Surakarta, <https://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php>;
- Evi Teja Kusumah dan Suharmono, 2015, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening, Diponegoro Journal Of Management, Volume 4 Nomor 3, Tahu 2015, ISSN: 2337-3792,
- <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>;
- Fadila Maya Sari, 2009,Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,  
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbs/article/view/14146>;
- Handoko, Hani T, 2011, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE;
- H. Teman Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur,  
<http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/16362/1635>;
- Indriantoro Nur, Bambang Supomo, 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE;
- Kast, Fremont & James E. Rosenzweig, 2007, *Organisasi & Manajemen*, Buku 1, Edisi Keempat, Jakarta, Bumi Aksara;
- Mada adi wibowo, 2016, Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga, Among Makarti Vol.9 No.17 Juli 2016;
- Mathis L Robert dan John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Jakarta, Salemba Empat;
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi 12, Jakarta, Salemba Empat;
- Rivai Veithazal dan Deddy Mulyadi, (2012), *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, Edisi ketiga, Jakarta, Rajawali Pers;
- Octaviana Nur, 2011, *Repository.upnyk.ac.id.. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada Pt. Mirota Kampus Di Yogyakarta)*. Other Thesis,

UPN "Veteran" Yogyakarta,  
*Repository.upnyk.ac.id.*

Sobirin, Achmad (2009), Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan organisasi, Edisi 2, Yogyakarta, UPP STIM YKPN;

Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti K dan Hendro Tjahjono, 2014, Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumen Area Cabang Surabaya, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Apeil 2014, Vol. 1 No. 1;

Winardi, 2011. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada;

Wiyono Gendro, 2012, *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*, Yogyakarta, UPP STIM YKPN;