

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
CV. KHARISMA JAYA SURABAYA**

**IKA NARYANTI**  
**ikamocien@yahoo.com**

**ABSTRACT**

*The success of an enterprise affected by job performance or working results achieved by an employee. Performance assessment needs to be done as objective as possible as it will motivate employees in conducting its activities motivation is indispensable in advancing the performance of employees of a company. Leadership means using influence to motivate employees to achieve organizational goals. With the leadership in an organization then will develop an organizational culture within the company. Someone in work will feel comfortable and high on companies when in his works gain job satisfaction according to what you want. This research aimed at work, to see the influence of motivation leadership and cultural organization through satisfaction work against the performance of an employee at CV. Kharisma Jaya Surabaya.*

*In this study used is the conclusive research on the study of causal research. Sampling-taking techniques used are non probability sampling. The type of method used is the purposive sampling. The sample used was 150 employees of CV. Kharisma Jaya in Surabaya. Data were collected using a questionnaire. The technique used is the analysis of Structural Equation Models with of AMOS programs. The results of this analysis indicate that the motivation, leadership and organizational culture affects job satisfaction of employees of CV. Kharisma Jaya in Surabaya. Besides found also that employee performance CV. Kharisma Jaya Surabaya affected by motivation, leadership and satisfaction work, while culture organization cannot influence it.*

**Keywords:** *Motivation; Leadership; Organizational Culture; Job Satisfaction; Employees Performance.*

**PENDAHULUAN**

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Koesmono (2005) seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Sehingga peran motivasi sangat diperlukan dalam memajukan kinerja karyawan suatu perusahaan. Menurut Sujak (1990) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Agar tercipta suatu motivasi terhadap kinerja karyawan dibutuhkan peran seorang pemimpin yang mampu untuk membangkitkan motivasi kerja dan mengubah iklim organisasi yang kurang sehat. Menurut Daft (2010:8) kepemimpinan berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dengan adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka akan timbul suatu budaya organisasi dalam perusahaan. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Menurut Koesmono (2005) pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dari penjelasan di atas maka penelitian ini meninjau analisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kharisma Jaya Surabaya.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ?

Dalam penelitian ini, tujuan penelitian yang akan dibahas adalah: Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan

menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kinerja**

As'ad dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Byars (1984) dalam Kusumawati (2008) mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

### **Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Robbins dan Judge (2008:107) bahwa setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang sering kali kurang ideal, dan lain-lain.

#### Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Menurut Soedjono (2005) Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

### **Motivasi**

Robbin (2002:55) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual

#### Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Mathis dan Jackson (2004:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Sehingga motivasi sangat diperlukan oleh karyawan-karyawan karena dengan seorang manajer memotivasi karyawannya maka akan terbentuk suatu kepuasan kerja bagi tiap-tiap karyawan.

#### Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Kinerja suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Menurut para ahli Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

### **Budaya Organisasi**

Mathis dan Jackson (2004:128) Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang *memberikan* arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:256) budaya organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

#### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Salah satu hubungan yang erat dengan hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja yaitu komunikasi. Menurut Goris (2006) dalam Ratnam (2012) menyatakan bahwa tindakan komunikasi sebagai prediktor dan moderator atau keduanya untuk meningkatkan komunikasi karyawan yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

#### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Moelyono Djokosantoso (2003) dalam Soedjono (2005) adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

### **Kepemimpinan**

Robbins dan Judge (2010:49) Kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Dafl (2011:329) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi.

### Hubungan kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2002) dalam Brahmastari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Wexley dan Yukl (1992) dalam Kusumawati (2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasannya.

### Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Lodge dan Derek (1993) dalam Kusuma (2008), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan.

## PERUMUSAN HIPOTESIS

- H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H5 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## METODE PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden berjenis kelamin adalah laki-laki sebanyak 84 orang (56%). Sisanya sebanyak 66 orang (44%) berjenis kelamin perempuan. Jumlah laki-laki yang lebih banyak dibanding dengan responden perempuan, menunjukkan bahwa karyawan tetap CV. Kharisma Jaya Surabaya sebagian besar adalah karyawan laki-laki. Berdasarkan lama bekerja adalah responden yang telah bekerja selama 3 tahun – 5 tahun sebanyak 52 orang (34,67%). Kemudian terbanyak ke dua adalah responden yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun sebanyak 44 orang (29,33%). Ketiga adalah responden yang telah bekerja selama 1 tahun – 3 tahun sebanyak 38 orang (25,33%). Dan terakhir adalah responden yang telah bekerja selama 1 bulan – 1 tahun sebanyak 16 orang (10,67%). Berdasarkan lama bekerja ditemukan bahwa kebanyakan responden yang bekerja di CV. Kharisma Jaya Surabaya telah mengabdikan selama 3 tahun – 5 tahun. Berdasarkan usia responden adalah responden yang berusia 27 – 32 tahun sebanyak 47 orang (31,33%). Selanjutnya adalah responden yang berusia 22 – 27 tahun sebanyak 43 orang (28,67%). Ketiga adalah responden yang berusia lebih dari 32 tahun sebanyak 37 orang (24,67%). Dan terakhir adalah responden yang berusia 18 – 22 tahun sebanyak 23 orang (15,33%). Jumlah responden yang terbesar adalah responden dengan usia 27 – 32 tahun menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada CV. Kharisma Jaya Surabaya kebanyakan berusia antara 27 – 32 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA sebanyak 58 orang (38,67%). Peringkat kedua adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMP sebanyak 41 orang (27,33%). Peringkat ketiga adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SD sebanyak 29 orang (19,33%). Dan terakhir adalah responden dengan tingkat pendidikan selain yang disebut di atas sebanyak 22 orang (14,67%). Jumlah responden yang terbesar adalah responden dengan usia 20 – 30 tahun hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada CV. Kharisma Jaya Surabaya kebanyakan memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

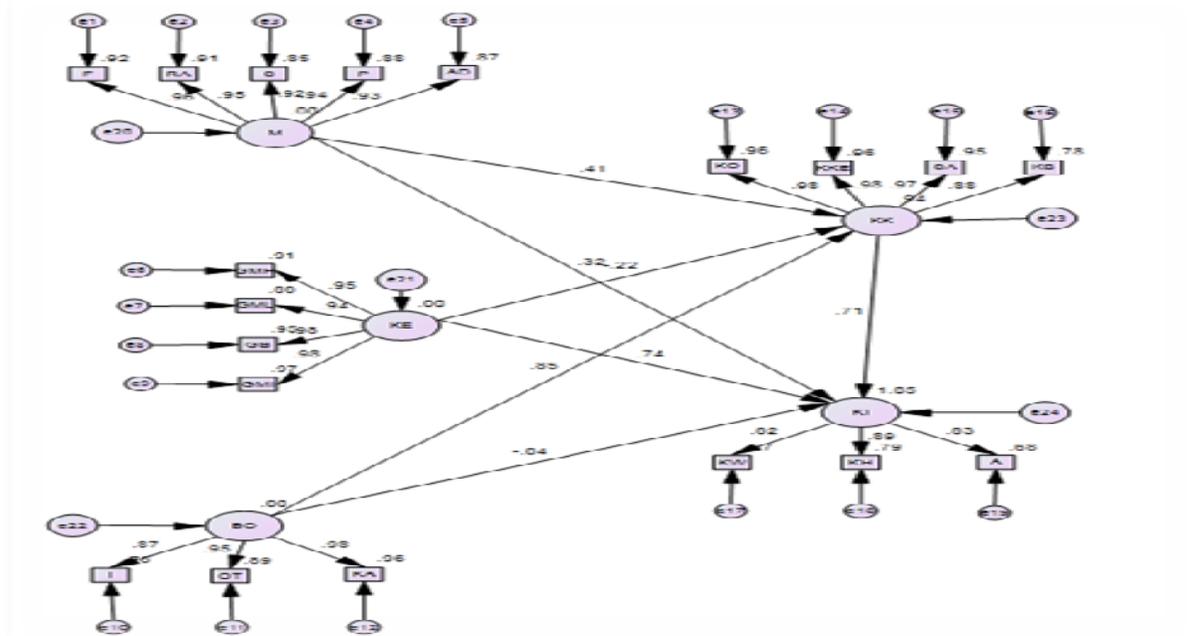
Interval Rata-Rata Skor	Kriteria Setiap Variabel
1 – 1,8	Sangat tidak setuju
1,8 – 2,6	Tidak setuju
2,6 – 3,4	Netral
3,4 – 4,2	Setuju
4,2 – 5	Sangat setuju

Dari hasil statistik deskriptif yang diperoleh dari kuesioner maka variable motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja rata-rata skor antara 2,6 – 3,4 adalah netral, sedangkan kinerja rata-rata skor antara 3,4 – 4,2 adalah setuju.

**Analisis Data**

Hasil analisis dapat di jelaskan dengan gambar di bawah ini :

**Gambar 1**



**Uji Normalitas**

**Tabel 1: Hasil Uji Multivariate Normality**

Variable	min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
KW	3.000	5.000	.398	1.991	-.768	-1.919
KH	3.000	5.000	.488	2.442	-.805	-2.012
A	3.000	5.000	.492	2.458	-.586	-1.464
KB	1.000	5.000	-.342	-1.711	-.659	-1.647
SA	1.000	5.000	-.355	-1.776	-.972	-2.429
KKE	1.000	5.000	-.302	-1.511	-.908	-2.271
KO	1.000	5.000	-.396	-1.979	-.783	-1.957
I	1.000	5.000	.076	.378	-.639	-1.597
OT	1.000	5.000	-.142	-.708	-.760	-1.899
KA	1.000	5.000	-.015	-.074	-.481	-1.203
GMH	1.000	5.000	.174	.869	-.609	-1.522
GML	1.000	5.000	.102	.508	-.548	-1.370
GB	1.000	5.000	.125	.623	-.553	-1.383
GMI	1.000	5.000	.129	.647	-.583	-1.458
AD	1.000	5.000	.454	2.271	-.481	-1.202
P	1.000	5.000	.226	1.130	-.693	-1.732
S	1.000	4.500	-.032	-.159	-1.051	-2.429
RA	1.000	5.000	.004	.019	-.729	-1.822
F	1.000	5.000	-.054	-.270	-.813	-2.031
Multivariate					44.964	9.747

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa secara *univariate* (per indikator) maupun *multivariate* nilai *critical ratio* berada pada interval  $-2,58 < CR < 2,58$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh data telah berdistribusi normal secara normal.

## Uji Multivariate Outliers

**Tabel 2: Pengujian Multivariate Outliers**

	Minimum	Maximum
Mahal. Distance	13,565	49,460

Hasil yang diperoleh nilai  $d^2$  (*Mahal Distance*) minimum sebesar 13,565 dan maksimum sebesar 49,460. Nilai  $d^2$  maximum lebih kecil apabila dibandingkan dengan nilai  $\chi^2$  ( $49,460 < 169,868$ ). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi *multivariate outliers* dalam data sampel yang dianalisis dalam penelitian ini.

## Uji Validitas

**Tabel 3: Hasil Uji Validitas**

Indikator	$\Lambda$	Keterangan	Indikator	$\Lambda$	Keterangan
<b>Motivasi</b>			<b>Budaya Organisasi</b>		
Fisiologi	0.96	Valid	Inovasi	0.87	Valid
Rasa Aman	0.95	Valid	Orientasi Tim	0.95	Valid
Sosial	0.92	Valid	Keagresifan	0.98	Valid
Penghargaan	0.94	Valid	<b>Kepuasan Kerja</b>		
Aktualisasi Diri	0.93	Valid	Kompensasi	0.98	Valid
<b>Kepemimpinan</b>			Kondisi Kerja	0.98	Valid
Gaya Menyuruh	0.95	Valid	Sistem Administrasi	0.97	Valid
Gaya Menjual	0.94	Valid	Kesempatan Berkembang	0.88	Valid
Gaya Berpartisipasi	0.98	Valid	<b>Kinerja</b>		
Gaya Mendelegasi	0.98	Valid	Ketepatan Waktu	0.82	Valid
			Kualitas Hasil	0.89	Valid
			Kehadiran	0.83	Valid

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah valid karena mempunyai nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada 0,00. Selain menggunakan nilai  $p$ -value dalam uji validitas SEM dapat dilakukan dengan melihat nilai *standardized loading factor* tiap indikator terhadap masing-masing variabel penelitian harus memiliki nilai lebih besar daripada 0,5. Berdasarkan hasil yang diperoleh nilai *standardized loading factor* setiap indikator dalam penelitian memiliki nilai lebih besar daripada 0,5. Sehingga uji validitas SEM berdasarkan nilai  $p$ -value maupun nilai *standardized loading factor* dapat dikatakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini merupakan indikator yang valid. Setelah semua data telah valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 4: Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	CR	Cut off	VE	Cut off	Keterangan
Motivasi (X1)	0,97	$\geq 0,7$	0,88	$\geq 0,5$	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0,98	$\geq 0,7$	0,93	$\geq 0,5$	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,95	$\geq 0,7$	0,87	$\geq 0,5$	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,98	$\geq 0,7$	0,91	$\geq 0,5$	Reliabel
Kinerja (Y2)	0,88	$\geq 0,7$	0,72	$\geq 0,5$	Reliabel

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memenuhi nilai standar dari baik *Construct Reliability* (CR) maupun nilai *Variance Extracted* (VE) yaitu lebih besar daripada 0,7 untuk CR dan lebih besar dari pada 0,5 untuk VE. Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki jawaban yang sama dalam mengukur variabel *latent/construct*, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

## Uji Keseluruhan Model

**Tabel 4.15. Ikhtisar Goodness of Fit.**

Goodness of Fit Indeks	Hasil	Cut off Value	Keterangan
RMSEA	0,077	$\leq 0,08$	Lebih Kecil (Signifikan)
Chi Square	169,868	$\chi^2_{\text{tabel}} (df = 145, \alpha = 0,05) = 165,20$	Lebih Besar
Prob	0,000	$< 0,05$	Lebih Kecil (Signifikan)
GFI	0,913	0,90 – 1	Fit
AGFI	0,938	0,90 – 1	Fit
TLI	0,928	0,90 – 1	Fit
CFI	0,934	0,90 – 1	Fit

Hasil yang diperoleh menunjukkan seluruh nilai *goodness of fit* baik, sesuai dengan *cut of value*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data empirik yang digunakan sudah sesuai dengan kerangka konseptual.

## Uji Hipotesis

**Tabel 2: Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Variabel	Loading	CR	Cut off	Keterangan
H1	Motivasi → Kepuasan Kerja	0,472	14,363	1,96	Berpengaruh Positif
H2	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	-0,252	-8,289	1,96	Tidak Berpengaruh
H3	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,982	27,424	1,96	Berpengaruh Positif
H4	Motivasi → Kinerja	0,168	4,468	1,96	Berpengaruh Positif
H5	Kepemimpinan → Kinerja	0,385	13,666	1,96	Berpengaruh Positif
H6	Budaya Organisasi → Kinerja	-0,021	-0,305	1,96	Tidak Berpengaruh
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja	0,327	4,797	1,96	Berpengaruh Positif

## Pembahasan

Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H1) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2007) yang menemukan bahwa motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan tidak terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2007) yang menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H4) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2007) yang menemukan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H5) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayitno (2008) yang menemukan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H6) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2007) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya. Sehingga hipotesis penelitian (H7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terdukung. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### 1. Simpulan

Menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (H1) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya diterima. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (H2) para karyawan karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya ditolak. Hal ini karena pengaruh yang terjadi antara kepemimpinan dan kepuasan kerja di karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya adalah pengaruh negatif. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (H3) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya diterima. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (H4) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya diterima. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (H5) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya diterima. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (H6) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya ditolak karena hasil yang diperoleh menunjukkan tanda kurang signifikan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (H7) para karyawan CV. Kharisma Jaya Surabaya diterima.

### 2. Saran

- a. Untuk dapat meningkatkan terhadap kinerja karyawan hendaknya pihak CV. Kharisma Jaya Surabaya lebih memperhatikan motivasi yaitu dengan meningkatkan sarana dan prasarana bagi karyawan. Sedangkan kepemimpinan yang lebih ditingkatkan yaitu atasan menjelaskan tugas baru kepada karyawannya, sehingga dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi dan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi pihak CV. Kharisma Jaya Surabaya juga harus memperhatikan peningkatan budaya organisasi dalam perusahaan karena dalam penelitian ini budaya organisasi dapat berakibat menurunnya kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan hasil penelitian ini disarankan bagi pihak CV. Kharisma Jaya Surabaya untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja maka harus memperhatikan motivasi dengan cara memberikan hadiah bagi karyawan yang berprestasi dan meningkatkan keamanan karyawan. Sedangkan budaya organisasi yang lebih ditingkatkan dengan cara sistem kerja tim, sehingga dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi pihak CV. Kharisma Jaya Surabaya juga memperhatikan peningkatan kepemimpinan dalam perusahaan karena dalam penelitian ini kepemimpinan yang meningkat dapat berakibat menurunnya kepuasan kerja.
- b. Bagi para akademisi dan pembaca untuk memperluas penelitian dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, contohnya, *variable stress kerja*, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, dan variabel-variabel lain yang telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**UCAPAN TERIMA KASIH:** Terima kasih kepada Prof.Dr. H. Teman Koesmono,M.M. selaku dosen pembimbing I dan Ibu C. Marliana Junaedi, S.E., M.Si.selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan yang sangat berguna dalam penulisan artikel ini.

#### REFERENSI

- Brahmasari, Ida ayu; Suprayetno, Agus, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, September:hal 124-135.
- Daft, R. L., 2011, *New Era Of Management*, Jagakarsa, Jakarta, edisi Sembilan, penerbit: Salemba Empat, hal:329-335.
- Koesmono, H. Teman, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September:hal 171-188.
- Kusumawati, R., 2008, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H., 2004, *Human Resource Management (Terjemahan)*, Jagakarsa, Jakarta, edisi Kesepuluh, Salemba Empat, hal:114-378.
- Ratnam, 2011-2012, Impact of Organization Culture on Job Satisfaction of Employees in Insurance Industry, *KKIMRC IJRFA*, vol. 1, no. 2, Desember-Februari.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A., 2008, *Perilaku Organisasi*, edisi 12., Jagakarsa, Jakarta:salemba empat, hal:49-107.
- Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, hal: 22-47.