

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
PT. BIO FARMA (Persero) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA  
DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

***THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL  
PT. BIO FARMA (Persero) CULTURE ON JOB SATISFACTION AND  
ITS IMPACT ON EMPLOYEE LOYALTY***

**Andini Nur Fatimah, Masruchin, Djoharsjah**

Email: andini.nf@gmail.com

**ABSTRAK**

Sejak Tahun 2012 terjadi perubahan paradigma PT. Bio Farma (Persero) dari “*Human Resource Management*” menjadi “*Human Capital Management*” (Manajemen Aset Manusia). Dalam paradigma tersebut, Karyawan tidak lagi dipandang sebagai “sumber daya” yang bisa dieksploitasi perusahaan, melainkan sebagai aset yang perlu terus ditumbuhkembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilakunya agar nilainya terus bertambah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi PT. Bio Farma (Persero) terhadap kepuasan kerja serta berdampak terhadap loyalitas karyawan. Kuesioner dengan desain pernyataan tertutup digunakan sebagai instrumen penelitian, sebanyak 129 responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Metode penelitian ini menggunakan survey dengan cara mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dan program SPSS 20 for windows untuk menganalisis data yang didapatkan setelah penelitian. Motivasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 6,03%, Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 28,53%, Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan sebesar 37,55% dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas (Z) sebesar 26,32%. Maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, PT. Bio Farma (Persero)

**ABSTRACT**

Since 2012 there has been a change of paradigm at PT. Bio Farma (Persero) from “*Human Resource Management*” to “*Human Capital Management*”. In this paradigm, employees are no longer seen as a “resource” to be exploited by the company, but as an asset that needs to be continuously nurtured in their knowledge, skills, and behaviors so that the value will continue to grow as well. The purpose of this research was to determine the influence of motivation and organizational culture of PT. Bio Farma (Persero) towards the job satisfaction and its impact on employees loyalty. Questionnaire with closed statements design was used as a research instrument there were 129 respondents as the samples in this study. The method of this research used a survey by taking samples from a population, using questionnaire to collect the data and using SPSS 20 for Windows program to analyze the data obtained after the research. Motivation ( $X_1$ ) affected on Job Satisfaction (Y) for 6.03%, Cultural Organization ( $X_2$ ) affected on Job Satisfaction (Y) for 28.53%,

Motivation (X1) and Cultural Organization (X2) jointly influenced on Employee Satisfaction by 37.55% and Job Satisfaction affected on Loyalty (Z) for 26.32%. So, the conclusions of this research are Work Motivation gives influence on Job Satisfaction, Organizational Culture gives effect on Job Satisfaction, both Motivation and Organizational Culture affect on Job Satisfaction, and Job Satisfaction itself influences the Loyalty of Employees.

**Keywords:** *Human Resources, Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employees Loyalty, PT. Bio Farma (Persero).*

## PENDAHULUAN

Dalam abad modern ini sebagian pekerjaan yang dilakukan manusia dapat digantikan oleh mesin, tetapi Sumber Daya Manusia (SDM) tetap merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Begitu pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, maka sudah seharusnya pengelola organisasi atau perusahaan memberikan perhatian lebih bagi para karyawannya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peranan aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan atau organisasi tersebut.

Karyawan tidak dapat di atur dan dikuasai sepenuhnya oleh organisasi. pada dasarnya setiap manusia mencari kepuasan dalam dirinya, begitupun karyawan mereka mencari kepuasan dalam pekerjaan mereka. Seperti dikemukakan oleh Robbins<sup>(1)</sup> menyatakan bahwa :

*“Kepuasan kerja merujuk ke sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu”.*

Pernyataan Robbins menegaskan bahwa apabila karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya dampaknya adalah sikap yang ditunjukkan karyawan akan negatif. Kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh beberapa faktor salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Rivai<sup>(2)</sup> :

*“Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, serta sistem penggajian dan lainnya”.*

Faktor intrinsik dan ekstrinsik yang bicarakan dalam penelitian ini merupakan motivasi dan budaya organisasi. Seperti dikemukakan oleh Gibson<sup>(3)</sup> yang menyimpulkan bahwa *“Motivasi berasal dari kejadian dan proses yang bersifat internal ataupun eksternal terhadap individu”.* Sedangkan faktor eksternal seperti lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain yang tercipta dalam perusahaan menjadi budaya organisasi. Salah satu karakteristik budaya organisasi adalah aturan perilaku yang diamati, contohnya adalah ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain.

Karyawan adalah makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi atau perusahaan. Untuk itu motivasi dalam diri karyawan sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi yang ada diperusahaan. Menurut Robbins<sup>(1)</sup>, budaya organisasi akan berpengaruh

terhadap kinerja dan kepuasan kerja, semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja. Budaya Organisasi yang kuat juga meningkatkan konsistensi perilaku.

Pada Tahun 2012 PT. Bio Farma telah melakukan transformasi bisnis diawali dengan peningkatan Visi dan Misi Perusahaan yaitu "Menjadi produsen vaksin dan antisera kelas dunia yang berdaya saing global". Untuk mendukung pencapaian tersebut tidak terlepas atas kebutuhan sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sangat terpenting bagi keberhasilan dan kesinambungan PT. Bio Farma. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri vaksin dan *life science* yang menerapkan teknologi modern dan mitra kerja global, PT. Bio Farma membutuhkan SDM yang profesional dan memiliki kompetensi kelas dunia. Pengelolaan SDM di PT. Bio Farma mengacu pada konsep manajemen *Human Capital (HC)*, dimana karyawan sebagai modal utama perusahaan didorong untuk terus-menerus meningkatkan kualitas dan kompetensi individu agar mampu mencapai kinerja yang optimal. Pada akhirnya, kompetensi SDM secara keseluruhan akan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mencapai performa terbaiknya.

Oleh karena itu, dengan adanya transformasi budaya organisasi di PT. Bio Farma, menjadi alasan atau latar belakang penulis untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan melihat implikasinya terhadap loyalitas karyawan melalui penelitian ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi Kerja

Robbins<sup>(1)</sup> mendefinisikan motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Dalam usaha mencapai sasaran tersebut, menurut Siswanto<sup>(4)</sup>, biasanya meliputi hal-hal berikut:

1. Kinerja (*Achievement*)  
Tingkat *needs of Achievement (n-Ach)* yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. N-Ach biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan (*calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.
2. Penghargaan (*Recognition*)  
Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.
3. Tantangan (*Challenge*)  
Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.
4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)  
Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.
5. Pengembangan (*Development*)  
Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.
6. Keterlibatan (*Involvement*)  
Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan.
7. Kesempatan (*Opportunity*)  
Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan.

Secara sederhana, menurut Nawawi<sup>(5)</sup>, motivasi dibagi ke dalam 2 (dua) bentuk, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik  
Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, maupun menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah yang tinggi, jabatan yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar.

## Budaya Organisasi

Menurut Pabundu<sup>(6)</sup>, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Selanjutnya Pabundu<sup>(6)</sup> menyatakan bahwa antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena keduanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen dan sistem manajemen dan sebagainya, namun temuannya masih tetap dalam rangkaian budaya organisasi. Temuan kajian budaya organisasi bisa berlaku untuk budaya perusahaan, tetapi temuan kajian dalam budaya perusahaan mungkin tidak seluruhnya berlaku buat budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Luthans<sup>(7)</sup>).

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Santoso<sup>(8)</sup> mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

### 1. Inisiatif individu

Inisiatif individu berarti seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan wewenangnya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

2. Toleransi terhadap resiko, menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
3. Pengarahan, berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.
4. Integrasi, seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
5. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para pimpinan memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
6. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
7. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan terhadap organisasi.
8. Sistem penghargaan, *reward* berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
9. Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
10. Pola komunikasi, terbatas dari hierarki formal dari setiap perusahaan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, budaya organisasi sangat berfungsi bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Robbins<sup>(1)</sup> membagi 5 (lima) fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial karena budaya merupakan perekat sosial yang mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

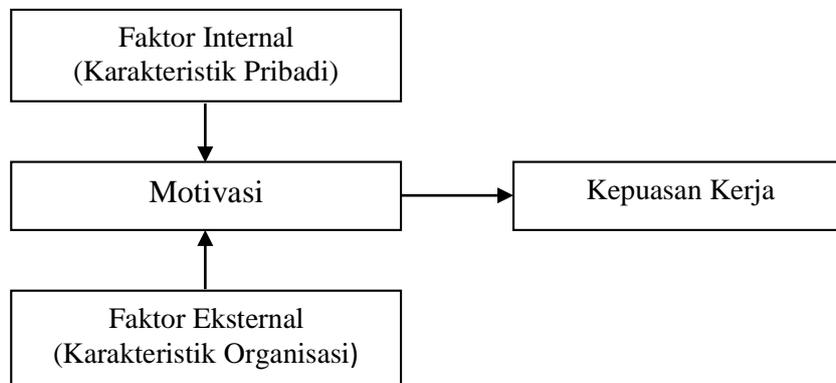
**Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yulk<sup>(9)</sup> menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya, dan perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi pergantian karyawan, absensi, keluhan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia.

Kepuasan kerja merujuk ke sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins<sup>(1)</sup>). Kepuasan kerja juga merupakan bagaimana perasaan para karyawan yang berkaitan dengan perasaan di tempat kerjanya dan melibatkan aspek seperti gaji, pengembangan karir, hubungan dengan karyawan, penempatan kerja, jenis pekerjaan dan aspek lainnya. Menurut Luthans<sup>(7)</sup>, dimensi kepuasan kerja ada 5 (lima), yaitu:

1. *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri)  
Pekerjaan yang menantang, bervariasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dapat memberikan kepuasan, karena tidak menimbulkan kejenuhan dan kebosanan pada karyawan dalam mengerjakannya.
2. *Pay* (Gaji)  
Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain.
3. *Promotion* (Promosi)  
Pemberian kesempatan terhadap karyawan untuk mengembangkan karirnya merupakan salah satu faktor penentu puas tidaknya karyawan dalam bekerja.
4. *Supervision* (Pengawasan)  
Penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan terhadap tujuan tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya telah dilaksanakan.
5. *Co-workers* (Rekan Kerja)  
Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara karyawan dengan pimpinan maupun karyawan dengan rekan kerjanya.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**



**Gambar 1. Kerangka Motivasi dalam Kepuasan Kerja**

Manusia dalam hal ini para karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama dalam setiap organisasi atau perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Mengatur karyawan sangat sulit dan kompleks, karena mereka adalah makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi atau perusahaan. Untuk itu motivasi dalam diri karyawan sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Robbins<sup>(1)</sup> menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan kepada karyawan pemahaman yang jelas tentang “cara penyelesaian urusan disekitar sini”. Artinya peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan menjadi penting pada saat ini. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalitas, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Makna bersama yang dimiliki karyawan ini sebenarnya adalah persepsi yang dimiliki oleh karyawan. Para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi atas risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.

### **Loyalitas**

Menurut Hasibuan<sup>(10)</sup>, Loyalitas Kerja merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Steers dan Porter<sup>(11)</sup> menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor, yaitu:

1. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
3. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan survei. Survei yang digunakan adalah bersifat deskriptif dan verifikatif dengan konsep riset evaluasi. Adapun sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

### **Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti, yaitu variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y dan variabel Z. variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja sebagai variabel bebas (*independent*) (X<sub>1</sub>).
2. Budaya organisasi sebagai variabel bebas (*independent*) (X<sub>2</sub>).
3. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Y), yaitu variabel yang menjembatani atau yang menjadi perantara hubungan antara variabel *independent* dengan *dependent*. Variabel ini sering disebut sebagai variabel antara.
4. Loyalitas karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*) (Z). Variabel *dependent* (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas.

**Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. Bio Farma (Persero) karyawan (pelaksana) berjumlah 191 orang meliputi 4 (empat) Divisi yaitu : Divisi Produksi Vaksin Virus, Divisi Produksi Vaksin Bakteri, Divisi Produksi Farmasi dan Teknik dan Divisi Pemeliharaan. Sampel dibatasi dengan rentang umur 20-40 tahun dengan masa kerja 1-10 tahun. Sampel diambil secara acak (*random sampling*) dengan menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{191}{1 + (191)(0,05)^2} = 129$$

Dimana :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- E = taraf kesalahan

Unit sampel dalam penelitian ini adalah **129 orang**.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah dengan melakukan angket, wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pernyataan baik bersikap positif ataupun negatif dengan menghasilkan skor dari setiap jawaban. Setiap jawaban diberi skor sebagai berikut :

**Tabel 1. Skoring Kuesioner**

Pernyataan	Sangat Setuju (SS)	Setuju (S)	Kurang Setuju (TS)	Sangat Setuju Tidak (STS)
<b>POSITIF</b>	4	3	2	1
<b>NEGATIF</b>	1	2	3	4

**Analisis Data**

Analisis yang digunakan terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Analisis Deskriptif



Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner. Dari jawaban tersebut kemudian dilakukan perhitungan untuk mengetahui tingkat persentase skor jawaban dari masing-masing variabel.

2. Analisis Verifikatif

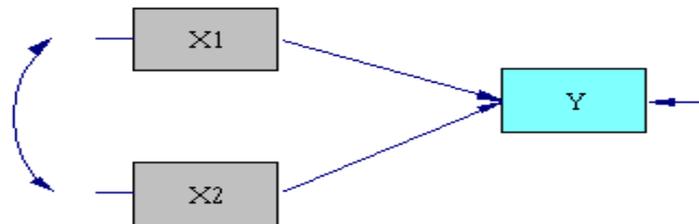
Analisis verifikatif digunakan untuk mencapai tujuan penelitian menggunakan alat analisis dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Model *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Pengujian Hipotesis**

Pada penelitian ini, maka yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh motivasi kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) serta dampaknya terhadap loyalitas karyawan ( $Z$ ).

1. Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

*Sub-struktur 1*



Persamaan Sub-struktur 1 adalah sebagai berikut :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \varepsilon_1$$

Dimana:

- $Y$  = Kepuasan Kerja
- $\rho_{yx1}X_1$  = Koefisien Jalur Antara Variabel  $X_1$  dan  $Y$
- $\rho_{yx2}X_2$  = Koefisien Jalur Antara Variabel  $X_2$  dan  $Y$
- $\varepsilon_1$  = Epsilon 1

Hipotesis Statistik secara Simultan (Keseluruhan):

- $H_0$  :**  $\rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$ , tidak terdapat pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- $H_1$  :** **Jika salah satu  $\rho_{yx1} \neq 0$  ;  $\rho_{yx2} \neq 0$**  terdapat pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis statistika secara Parsial:

- **$H_0$  :**  $\rho_{yx1} = 0$ , Motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- **$H_1$  :**  $\rho_{yx1} \neq 0$ , Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- **$H_0$  :**  $\rho_{yx2} = 0$ , Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
- **$H_1$  :**  $\rho_{yx2} \neq 0$ , Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terhadap Loyalitas Karyawan ( $Z$ )

*Sub-struktur 2*



Hipotesis penelitian yaitu terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

$$Z = \rho_{zy}Y + \varepsilon_2$$

Dimana:

- Z = Loyalitas Karyawan
- Y = Kepuasan Kerja
- $\rho_{zy}$  = Koefisien Jalur Antara Variabel Y dan Z
- $\varepsilon_2$  = Epsilon 2

Hipotesis statistika:

- $H_0 : \rho_{zy} = 0$ , tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan
- $H_1 : \rho_{zy} \neq 0$ , terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

## HASIL PENELITIAN

### Variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>)

Dari 129 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai motivasi kerja sebagai berikut:

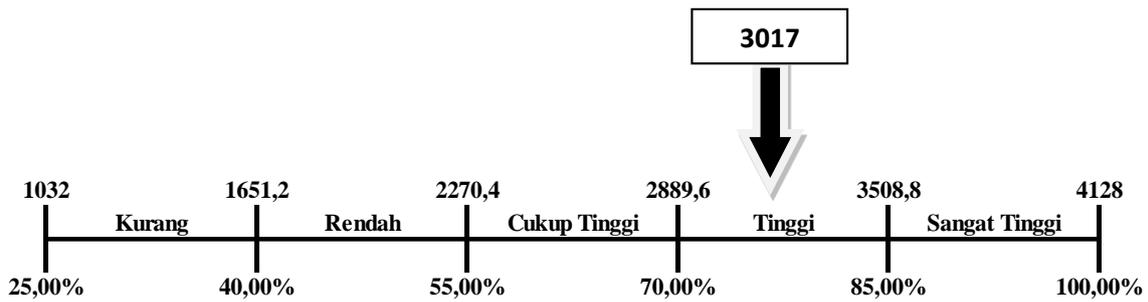
**Tabel 2. Skor jawaban responden terhadap item-item pertanyaan pada variabel motivasi kerja (X<sub>1</sub>)**

Instrumen	Motivasi Kerja				Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
	4	3	2	1				
1	7	77	41	4	345	516	66,86%	Cukup Tinggi
2	20	78	29	2	374	516	72,48%	Tinggi
3	22	66	38	3	365	516	70,74%	Tinggi
4	13	89	25	2	371	516	71,90%	Tinggi
5	28	91	8	2	403	516	78,10%	Tinggi
6	18	87	21	3	378	516	73,26%	Tinggi
7	18	72	37	2	364	516	70,54%	Tinggi
8	42	76	10	1	417	516	80,81%	Tinggi
Total	168	636	209	19	3017	4128	73,09%	Tinggi
	(168x4)=672	(636x3)=1908	(209x2)=418	(19x1)=19				

Pada variabel motivasi kerja dengan jumlah item pertanyaan 8 butir dan jumlah responden 129 orang, diperoleh total skor sebesar 3017, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor Kategori} &= \frac{(129 \times 8 \times 4) - (129 \times 8 \times 1)}{5} \\ &= \frac{4128 - 1032}{5} = 619,2 \end{aligned}$$

Jadi panjang interval untuk setiap kategori adalah 619,2 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 8 butir pertanyaan mengenai motivasi kerja diperoleh rentang sebagai berikut :



Melalui jumlah skor tanggapan dari 8 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel motivasi kerja, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai motivasi kerja termasuk dalam kategori “tinggi”.

**Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Dari 129 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai budaya organisasi sebagai berikut:

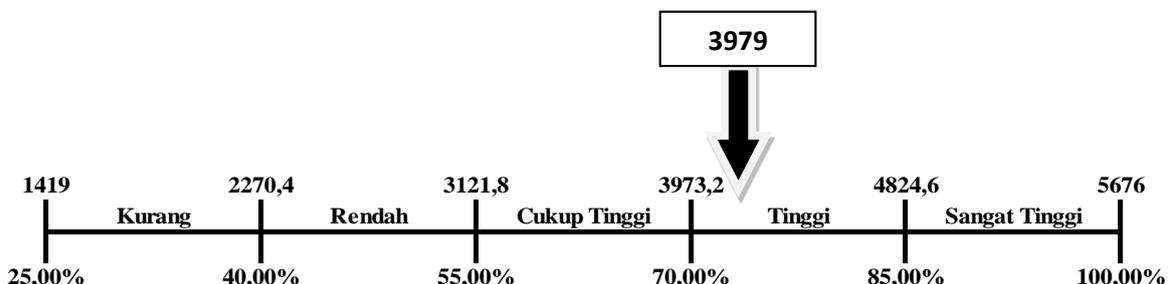
**Tabel 3. Skor jawaban responden terhadap item-item pertanyaan pada variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>)**

Instrumen	Budaya Organisasi				Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
	4	3	2	1				
1	28	88	13	0	402	516	77,91%	Tinggi
2	12	80	32	5	357	516	69,19%	Cukup Tinggi
3	11	63	39	16	327	516	63,37%	Cukup Tinggi
4	22	82	25	0	384	516	74,42%	Tinggi
5	33	69	27	0	393	516	76,16%	Tinggi
6	10	81	32	6	353	516	68,41%	Cukup Tinggi
7	7	50	64	8	314	516	60,85%	Cukup Tinggi
8	12	68	39	10	340	516	65,89%	Cukup Tinggi
9	25	87	16	0	393	516	76,16%	Tinggi
10	12	71	45	1	352	516	68,22%	Cukup Tinggi
11	23	65	36	5	364	516	70,54%	Tinggi
Total	195	804	368	51	3979	5676	70,10%	Tinggi
	(195x4)=780	(804x3)=2412	(368x2)=736	(51x1)=51				

Pada variabel budaya organisasi dengan jumlah item pertanyaan 11 butir dan jumlah responden 129 orang, diperoleh total skor sebesar 3979, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(129 \times 11 \times 4) - (129 \times 11 \times 1)}{5} = \frac{5676 - 1419}{5} = 851,4$$

Jadi panjang interval untuk setiap kategori adalah 851,4 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 11 butir pertanyaan mengenai budaya organisasi diperoleh rentang sebagai berikut :



Melalui jumlah skor tanggapan dari 11 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel budaya organisasi, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai budaya organisasi termasuk dalam kategori “tinggi”.

**Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menyatakan setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan tentang variabel kepuasan kerja. Dari 129 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kepuasan kerja sebagai berikut :

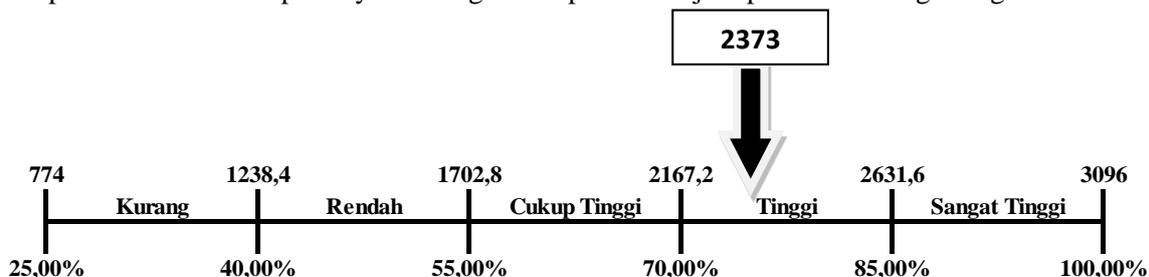
**Tabel 4. Skor jawaban responden terhadap item-item pertanyaan pada variabel kepuasan kerja (Y)**

Instrumen	Kepuasan Kerja					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
	4	3	2	1					
1	53	68	8	0	432	516	83,72%	Tinggi	
2	31	92	6	0	412	516	79,84%	Tinggi	
3	25	89	15	0	397	516	76,94%	Tinggi	
4	14	84	30	1	369	516	71,51%	Tinggi	
5	17	91	20	1	382	516	74,03%	Tinggi	
6	22	82	22	3	381	516	73,84%	Tinggi	
Total	162	506	101	5	2373	3096	76,65%	Tinggi	
	(162x4)=648	(506x3)=1518	(101x2)=202	(5x1)=5					

Pada variabel kepuasan kerja dengan jumlah item pertanyaan 6 butir dan jumlah responden 129 orang, diperoleh total skor sebesar 2373, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor Kategori} &= \frac{(129 \times 6 \times 4) - (129 \times 6 \times 1)}{5} \\ &= \frac{3096 - 774}{5} = 464,4 \end{aligned}$$

Jadi panjang interval untuk setiap kategori adalah 464,4 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 6 butir pertanyaan mengenai kepuasan kerja diperoleh rentang sebagai berikut :



Melalui jumlah skor tanggapan dari 6 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel kepuasan kerja, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja termasuk dalam kategori “tinggi”.



**Variabel Loyalitas Karyawan (Z)**

Dari 129 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai loyalitas karyawan sebagai berikut:

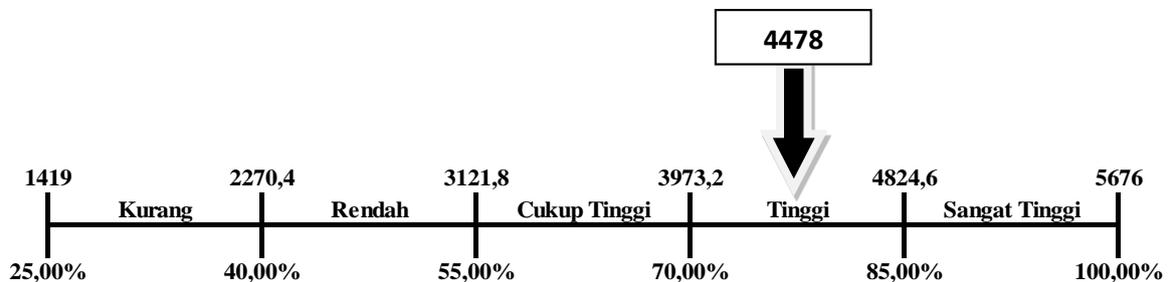
**Tabel 5. Skor jawaban responden terhadap item-item pertanyaan pada variabel loyalitas karyawan (Z)**

Instrumen	Loyalitas Kayawan				Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
	4	3	2	1				
1	53	68	8	0	432	516	83,72%	Tinggi
2	31	92	6	0	412	516	79,84%	Tinggi
3	25	89	15	0	397	516	76,94%	Tinggi
4	14	84	30	1	369	516	71,51%	Tinggi
5	17	91	20	1	382	516	74,03%	Tinggi
6	22	82	22	3	381	516	73,84%	Tinggi
7	42	81	6	0	423	516	81,98%	Tinggi
8	36	92	1	0	422	516	81,78%	Tinggi
9	50	73	6	0	431	516	83,53%	Tinggi
10	40	81	8	0	419	516	81,20%	Tinggi
11	36	83	7	3	410	516	79,46%	Tinggi
Total	366	916	129	8	4478	5676	78,89%	Tinggi
	(366x4)=1464	(916x3)=2748	(129x2)=258	(8x1)=8				

Pada variabel loyalitas karyawan dengan jumlah item pertanyaan 11 butir dan jumlah responden 129 orang, diperoleh total skor sebesar 4478, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Skor Kategori} &= \frac{(129 \times 11 \times 4) - (129 \times 11 \times 1)}{5} \\
 &= \frac{5676 - 1419}{5} = 851,4
 \end{aligned}$$

Jadi panjang interval untuk setiap kategori adalah 851,4 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 11 butir pertanyaan mengenai loyalitas karyawan diperoleh rentang sebagai berikut:



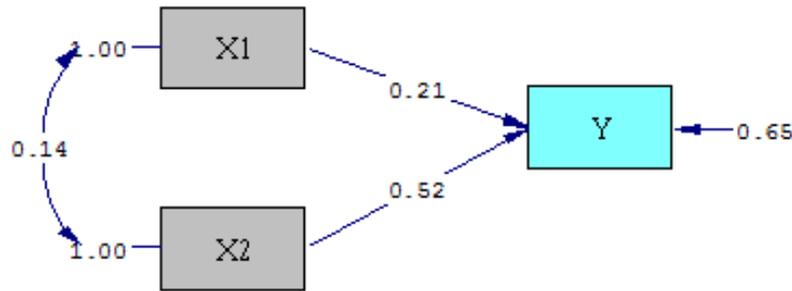
Melalui jumlah skor tanggapan dari 11 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel loyalitas karyawan, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai loyalitas karyawan termasuk dalam kategori “tinggi”.

**Pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y)**



1. Perhitungan Koefisien Jalur

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang diperoleh sesuai dengan persamaan  $Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \varepsilon_1$  disajikan pada diagram jalur sebagai berikut:



Setelah koefisien jalur diperoleh, besar pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab  $X$  dengan variabel akibat  $Y$ :

$$R^2_{Y(X_1X_2)} = \begin{bmatrix} 0,212 & 0,520 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,284 \\ 0,549 \end{bmatrix}$$

$$= 0,3456 = 34,56\%$$

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

$$\rho_{Y\varepsilon} = \sqrt{1-0,345} = 0,809$$

Atau, jika dalam prosentase, besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar  $100\% - 34,56\% = 65,44\%$ .

2. Pengujian Hipotesis

Uji statistika yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^n P_{YX_i} r_{YX_i}}{k \left\{ 1 - \sum_{i=1}^n P_{YX_i} r_{YX_i} \right\}}$$

$$F = \frac{(129 - 2 - 1) \times 0,345}{2 \{1 - 0,345\}} = 33,272$$

Uji statistika di atas mengikuti distribusi  $F$ -*Snodcor* dengan  $\alpha = 5\%$ , derajat kebebasan  $db_1 = 2$ , dan  $db_2 = 129-2-1 = 126$ , diperoleh  $F_{\text{tabel}} = 3,068$ .

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  ( $33,272 > 3,068$ ) sehingga sesuai dengan kriteria uji simultan adalah tolak  $H_0$ , artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Setelah itu, dilakukan uji parsial untuk melihat variabel bebas mana saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Untuk pengujian ini digunakan uji t, yang diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis Parsial**

Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
$\rho_{YX1} = 0,212$	2,912	-1,979 dan 1,979	Ho Ditolak
$\rho_{YX2} = 0,52$	7,133	-1,979 dan 1,979	Ho Ditolak

- Motivasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dimana t hitung (2,912) > t tabel (1,979).
- Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dimana t hitung (7,133) > t tabel (1,979).

Untuk melihat lebih jauh tentang besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing sub-variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga secara statistika dinyatakan tidak berpengaruh, berikut disajikan rincian pengaruh langsung dan tidak langsungnya:

**Tabel 7. Dekomposisi pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel terikat Y**

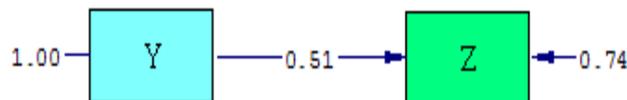
Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung melalui:		Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
			$X_1$	$X_2$		
$X_1$	0,212	4,51%	-	1,52%	1,52%	6,03%
$X_2$	0,520	27,01%	1,52%	-	1,52%	28,53%
<b>Total Pengaruh</b>						<b>34,56%</b>

- Motivasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) sebagaimana telah di sajikan pada uji-t dengan total pengaruh sebesar 6,03%, terdiri atas pengaruh langsung sebesar 4,51% dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,52%.
- Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) sebagaimana telah di sajikan pada uji-t dengan total pengaruh sebesar 28,53%, terdiri atas pengaruh langsung sebesar 27,01% dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,52%.

**Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Loyalitas Karyawan (Z)**

1. Perhitungan Koefisien Jalur

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh tersebut jika disajikan pada diagram jalur adalah sebagai berikut:



Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap loyalitas karyawan (Z) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab Y dengan variabel akibat Z.

$$R^2_{ZY} = [ 0,513 ] \times [ 0,513 ] = 0,2632 = 26,32\%$$



Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

$$\rho_{Y\varepsilon} = \sqrt{1-0,263} = 0,858$$

Atau, jika dalam prosentase, besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar  $100\% - 26,32\% = 73,68\%$ .

2. Pengujian Hipotesis

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^n P_{ZY} r_{ZY}}{k \left\{ 1 - \sum_{i=1}^n P_{ZY} r_{ZY} \right\}}$$

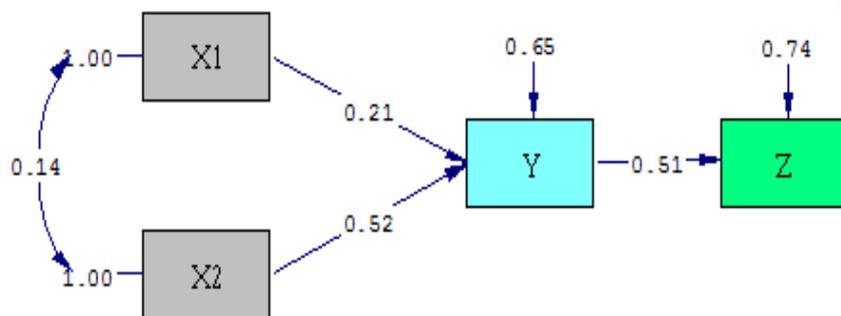
$$F = \frac{(129-1-1) \times 0,263}{1 \{1-0,263\}} = 45,360$$

Uji statistik di atas mengikuti distribusi  $F_{Snodacor}$  dengan  $\alpha = 5\%$ , derajat kebebasan  $db_1 = 1$ , dan  $db_2 = 129-1-1 = 127$ , diperoleh  $F_{tabel} = 3,916$ .

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $97,763 > 3,916$ ) sehingga sesuai dengan kriteria uji adalah tolak  $H_0$ , artinya variabel kepuasan kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (Z).

**Dekomposisi Struktur : Pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)**

Berdasarkan analisis di pada kedua sub struktur di atas, maka secara keseluruhan dapat digambarkan model hubungan yang terjadi sebagai berikut:



Dari gambar tersebut dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang terjadi antar variabel sebagai berikut:

**Tabel 8. Dekomposisi pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap variabel terikat Z melalui variabel antara Y**

Pengaruh terhadap Z melalui Y	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
$\rho_{ZX1} = 0,212 \times 0,513 = 0,1089 = 10,89\%$	2,912	-1,979 dan 1,979	Ho Ditolak
$\rho_{ZX2} = 0,52 \times 0,513 = 0,2666 = 26,66\%$	7,133	-1,979 dan 1,979	Ho Ditolak

- Motivasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) sebagaimana telah di sajikan pada tabel di atas, di mana  $t_{hitung}$  (2,912) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,979), dan total pengaruh sebesar 10,89%.
- Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) sebagaimana telah di sajikan pada tabel di atas, di mana  $t_{hitung}$  (7,133) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,979), dan total pengaruh sebesar 26,66%.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) hanya sebesar 6,03%. Hasil ini lebih kecil daripada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero), yaitu sebesar 28,53%.

Pada indikator/instrumen kuesioner yang dibuat oleh penulis terdapat 8 (delapan) buah indikator/instrumen kuesioner untuk variabel Motivasi Kerja. Total skor pengaruh Motivasi Kerja untuk delapan buah indikator/instrumen kuesioner tersebut sebesar 3017. Dari delapan buah indikator tersebut, yang memberikan total skor paling kecil adalah indikator “Peningkatan kemampuan dan pengembangan karir untuk karyawan pelaksana oleh Pimpinan” yaitu sebesar 345 (dari skor ideal 516). Hal tersebut menjadi indikasi bahwa Pimpinan (*level top management*) kurang *men-support* peningkatan kemampuan dan pengembangan karir untuk karyawan pelaksana sehingga secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja yang berakibat terhadap loyalitas kerja.

Peningkatan/ pengembangan kemampuan dan karir bagi karyawan pelaksana sangat penting. Jika ada suatu karyawan pelaksana, dimana dia telah melaksanakan pekerjaan yang sama (berulang-ulang) dengan sangat baik setiap tahunnya, namun pimpinan kurang peduli untuk mengembangkan kemampuan atau karir karyawan pelaksana tersebut, maka motivasi kerja karyawan tersebut akan menurun (*lack motivation*) walaupun dari segi penghasilan/ gaji meningkat secara berkala berdasarkan *grade* yang sudah ditentukan oleh PT. Bio Farma. Hal ini bisa terjadi terutama untuk karyawan pelaksana yang masih muda atau masih usia produktif yang memiliki ambisi atau *passion* untuk mendapatkan karir/pekerjaan yang lebih baik dari karir/pekerjaannya sekarang (sebagai pelaksana). Perusahaan akan beresiko kehilangan karyawan pelaksana terbaik tersebut karena resiko kemungkinan untuk pindah ke perusahaan lain/ mengundurkan diri (*resign*) akan semakin besar pula sehingga akan terjadi *turn over* yang besar-besaran.

### Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) adalah sebesar 28,53%. Berdasarkan hasil analisa statistika, total skor pengaruh Budaya Organisasi untuk 11 buah indikator/instrumen kuesioner sebesar 3979. Dari 11 buah indikator tersebut, yang memberikan total skor paling kecil adalah indikator “Permasalahan di organisasi Bagian Produksi PT. Bio Farma” yaitu sebesar 314 (dari skor ideal 516). Artinya, pada Bagian Produksi PT. Bio Farma masih ditemukan permasalahan sepele yang mempengaruhi kinerja karyawan pelaksana.

Permasalahan sepele yang tertuang dalam indikator/instrumen kuesioner merupakan salah satu indikator variabel Orientasi Tim, yang menjelaskan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim diutamakan ketimbang pada individu-individu. Seperti yang diketahui, tim merupakan suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Dalam suatu tim kerja, setiap anggota berupaya untuk mencapai sebuah tujuan dengan usaha yang seefektif mungkin. Kerja yang efektif secara langsung akan meningkatkan produktivitas kerja, baik seseorang, tim itu sendiri, bahkan sebuah organisasi. Selain

produktivitas, kerja yang efektif juga mendatangkan kepuasan pribadi. Kepuasan berkenaan dengan kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya, kemudian mempertahankan keanggotaan serta komitmen mereka. Hasil produktif berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja seperti yang didefinisikan oleh tujuan – tujuan tim.

Namun dalam suatu organisasi, kerjasama tim tidak selamanya berjalan seperti yang diharapkan. Ada kalanya masing-masing anggota terlibat konflik akibat permasalahan yang timbul. Jika konflik tersebut tidak diselesaikan maka asumsi dasar yang dijadikan pegangan/pedoman setiap individu dalam bekerja tidak diterapkan dengan baik.

Secara keseluruhan, berdasarkan pembahasan di atas, pengaruh Budaya Organisasi memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan Motivasi Kerja, yaitu sebesar 28,53% terhadap Kepuasan Kerja dan 26,66% terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja. Artinya, dalam hal mencapai kepuasan kerja yang mempengaruhi loyalitas kerja, karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor Budaya Organisasi dibandingkan Motivasi Kerja.

Berdasarkan instrumen kuesioner, pada variabel Budaya Organisasi, yang memberikan nilai paling tinggi adalah indikator Orientasi Orang melalui pernyataan bahwa “Karyawan merasa diperlakukan oleh pimpinan bahwa mereka adalah aset terpenting”, dengan skor 402 (dari skor ideal 516). Namun, pernyataan ini menjadi kontradiksi dengan indikator pengaruh Motivasi Kerja, yaitu “Peningkatan kemampuan dan pengembangan karir untuk karyawan pelaksana oleh Pimpinan” seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan hasil ini, penulis mengambil kesimpulan bahwa karyawan produksi PT. Bio Farma dianggap merupakan aset terpenting, tetapi peningkatan kemampuan dan pengembangan karir untuk karyawan pelaksana kurang di-support oleh pimpinan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ) Dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara Bersama-sama terhadap Loyalitas Karyawan ( $Z$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $Y$ ).**

Pada poin ini, penulis melihat hubungan pengaruh antara Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Setelah dilakukan analisis statistik, disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan total pengaruh 10,89%, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan total pengaruh 26,66%.

Jika melihat hasil analisa di atas, faktor variabel Budaya Organisasi lebih dominan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan Loyalitas karyawan PT. Bio Farma, implementasi Budaya Organisasi yang semakin baik menjadi lebih penting untuk dilakukan dibandingkan meningkatkan Motivasi Kerja.

Kemudian, pada variabel Loyalitas Kerja memperlihatkan bahwa total skor pengaruh Kepuasan Kerja untuk 11 buah indikator/instrumen kuesioner sebesar 4478. Dari 11 buah indikator tersebut, yang memberikan total skor paling kecil adalah indikator “Penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan target yang telah ditetapkan” yaitu sebesar 369 (dari skor ideal 516). Indikator kuesioner ini merupakan bagian dari sub-variabel Tanggung Jawab pada Perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa walaupun Loyalitas Kerja telah dipengaruhi secara signifikan melalui Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi, namun berdasarkan kuesioner karyawan belum memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terhadap Loyalitas Karyawan ( $Z$ )**

Berdasarkan hasil analisa statistik yang telah dilakukan, variabel Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 26,32%. Dengan kata lain, pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar 73,68%.

Hasil statistik memperlihatkan bahwa, total skor pengaruh Kepuasan Kerja untuk 6 (enam) buah indikator/instrumen kuesioner sebesar 2373. Dari enam buah indikator tersebut, yang memberikan total skor paling kecil adalah indikator “Penggunaan Fasilitas yang telah disediakan oleh Perusahaan” yaitu sebesar 369 (dari skor ideal 516). Di sisi lain, indikator yang memberikan total skor paling besar adalah “Lingkungan Kerja yang aman, bersih, dan nyaman”, yaitu sebesar

432 (dari skor ideal 516). Dengan hasil ini, penulis menyimpulkan bahwa PT. Bio Farma telah berhasil membuat karyawan produksi pelaksana merasa puas kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman, bersih, dan nyaman. Namun di sisi lain, semua fasilitas kerja yang disediakan, baik itu fasilitas olahraga, fasilitas rekreasi/hiburan, maupun fasilitas kerja lainnya tidak dapat digunakan sewaktu-waktu oleh mereka.

Hubungannya dengan Loyalitas Karyawan, semakin besar kepuasan karyawan bekerja di PT. Bio Farma melalui lingkungan kerja dan fasilitas yang baik, maka semakin besar pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pengolahan data pada penelitian tentang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan karyawan
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

### Saran

Dengan melihat hasil analisis motivasi memberikan pengaruh signifikan namun dengan nilai yang lebih rendah dibandingkan Budaya Organisasi, sehingga menurut penulis ada beberapa saran yang dapat menjadi referensi atau masukan kepada PT. Bio Farma. Upaya-upaya yang dapat dilakukan dengan peningkatan produktivitas, yaitu :

1. Meningkatkan motivasi kerja dengan berbagai cara yaitu sebagai berikut:
  - a. Sebagai atasan sebaiknya lebih mendengarkan dan menghargai ide-ide baru karyawan
  - b. Jelaskan peran karyawan terhadap perusahaan
  - c. Apresiasi peningkatan kinerja sekecil apapun
  - d. Bangun kepercayaan antara atasan dan bawahan
  - e. Dorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang
  - f. Berikan perhatian dan *human touch*
2. Lingkungan Kerja yang Kondusif  
Peran Pimpinan (*Top Leader*) dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman dan optimis dalam bekerja serta memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan *mindset* positif.
3. Integrasi Manajemen Waktu dengan Sistem Perusahaan  
Manajemen waktu yang terintegrasi dengan Sistem Perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi pada produktivitas karyawan yang efektif dan produktif.
4. *Reward*  
Perusahaan memberikan reward untuk karyawan yang berprestasi, dedikasi dan profesionalisme yang tinggi.
5. Melakukan pendekatan perilaku kinerja yang dapat menjamin sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.
6. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel tersebut yang belum diteliti.

### Daftar Pustaka

- Robbins SP. Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh Benyamin M. Jakarta: PT. Indeks; 2003, h 91-748.
- Rivai V. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada; 2004. h 455-860.
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. Organisasi. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan oleh Djakarsih. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara; 2005, h 183.
- Siswanto H.B. Pengantar Manajemen. Cetakan ke enam. Jakarta: PT BumiAksara; 2005, h 122.

- Nawawi H. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke Tujuh. Yogyakarta: Gadjadarda University Press; 2008, h 351-359.
- Pabundu MT. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara; 2008, h 3-14.
- Luthans F. Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh Vivin AY, Shekar P, Arie P, Winong R. Yogyakarta: Penerbit Andi; 2006, h 125-243.
- Santoso DM. Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi. Jakarta: Elex Media Komputindo; 2006, h. 20.
- Wexley KN dan Gary AY. Organizational Behaviour and Personnel Psychology. Diterjemahkan oleh Shobaruddin M. Jakarta: 1992, h 128.
- Hasibuan MSP. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara ; 2003, h 145-276.
- Steers RM dan Porter. Efektivitas Organisasi. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga; 2006, h 35.