

PERANAN KEPUASAN KARYAWAN DALAM MEMEDIASI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT JasaRaharja (Persero) Cabang Bali)

Mira Hayuningtyas
Universitas Warmadewa

Abstrak

PT Jasa Raharja (Persero) adalah salah satu perusahaan milik pemerintah di bidang asuransi sosial dan asuransi wajib yang mempunyai tugas utama mengumpulkan dana dari publik melalui iuran wajib (IW) dan sumbangan wajib dana kecelakaan lalu lintas jalan (SWDKLLJ), daripada mendistribusikan dana bagi korban kecelakaan lalu lintas tenaga baik di darat, laut atau udara. Jasa Raharja selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja dalam bidang melalui pembayaran kompensasi kecelakaan peningkatan penyerapan dan peningkatan kecepatan pembayaran kompensasi kepada masyarakat, dan untuk meningkatkan kinerja administrasi melalui penerapan standar dari *gocernonce* perusahaan yang baik (GCG) dalam berbagai prosedur administrasi perusahaan. Perusahaan mengharapkan bahwa kepuasan karyawan, mampu menengahi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran mediasi kepuasan karyawan dalam budaya organisasi pada kinerja karyawan. Responden dalam studi ini adalah semua karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Bali sebagian orang 52. Studi ini adalah penelitian sensus karena menggunakan seluruh penduduk menjadi responden dan kemudian akan diproses menggunakan Square setidaknya sebagian (PLS). Berdasarkan analisis hasil menunjukkan bahwa organisasi budaya memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan karyawan dan kinerja, dan kepuasan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah Nonaktifkan untuk menengahi budaya organisasi pada kinerja karyawan. Implikasi manajerial yang dapat diterapkan di PT Jasa Raharja (Persero) cabang Bali adalah untuk meningkatkan promosi kebijakan lebih terbuka, jujur, dan berdasarkan kinerja kerja faktual, sedangkan untuk supervisor diharapkan dapat lebih memahami untuk semua pekerjaan, dan mampu memahami dan mendengarkan bawahan sehingga tercapai kepuasan karyawan istilah non-materi.

Kata kunci: budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

Pendahuluan

PT Jasa Raharja (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang asuransi sosial dan asuransi wajib, harus mampu memberdayakan seluruh Sumber Daya Manusia yang terdapat didalamnya demi terwujudnya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Salah satu indikator tercapainya tujuan perusahaan, adalah kinerja karyawan yang tinggi yaitu ditandai dengan tingginya angka penyerapan pembayaran santunan korban kecelakaan lalu lintas dan terpenuhinya tuntutan *good corporate governonce* (GCG) sesuai standard yang telah ditetapkan kementerian BUMN. Menurut Bauer *et all*, (2007) korporasi yang menjalankan GCG dengan baik (*well-governed*) memiliki performa jauh lebih baik dengan yang tidak menjalankan GCG. Oleh karena itu, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi agar mampu memenuhi berbagai tuntutan kerja yang ada, perusahaan perlu

memperhatikan kepuasan karyawannya, sehingga karyawan bersedia menjalankan berbagai tuntutan kerja tersebut dengan baik.

Karyawan yang tergabung dalam suatu organisasi, membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja (Davis & Newstrom, 1985). Organisasi yang memiliki karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya kurang puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan merupakan suatu fungsi dari hubungan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang dari suatu pekerjaan dengan apa yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut (Christen & Soberman, 2006). Puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan tersebut, yang selanjutnya kinerja karyawan tersebut juga akan mempengaruhi kinerja

organisasi.

Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat - sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan (Sigit, 2001). Dengan demikian setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Pengertian kinerja karyawan menurut Sudarmadi, (2007) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan budaya organisasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan adalah budaya organisasi. Hidayat *et all* (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota - anggotanya. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai - nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan karyawan, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan karyawan yang lebih baik, yang pada

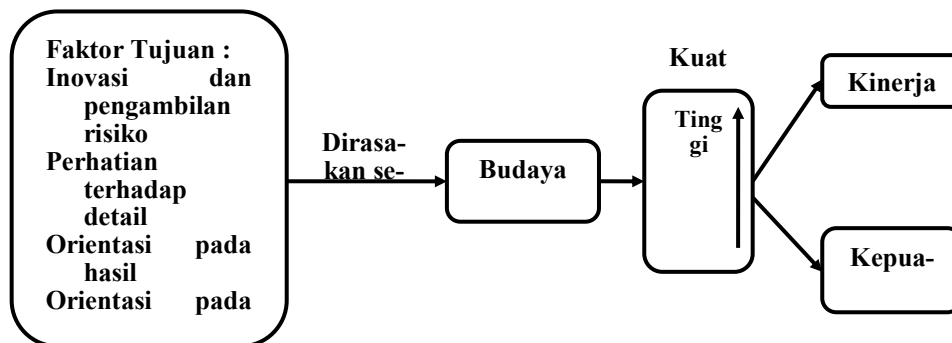
akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai (Prawirodirdjo, 2007). Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan Robbins (2012) bahwa berbagai faktor tujuan yang dirasakan sebagai budaya organisasi, menentukan kuat atau lemahnya budaya organisasi. Kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut, berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap budaya organisasi meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Namun penelitian empiris yang telah dilakukan terhadap hubungan ini masih sedikit (Sudarmadi, 2007).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris ada tidaknya peran kepuasan karyawan dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penelitian ini jugadiharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan teori dan juga kontribusi praktis untuk organisasi terutama PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dalam mengelola sumber daya manusianya.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Konsep Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2012) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berikut Robbins menggambarkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.



Gambar 1
Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan

Budaya menurut Hofstede (Sudarmadi, 2007), adalah pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programing*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini, bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi, masyarakat atau bangsa. Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan dari hasil riset Hofstede (Sudarmadi, 2007) yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Orientasi pada proses (*Process Oriented*) Orang – orang dalam budaya *process orientes* merasa dirinya harus selalu menghindari risiko, karena hal terpenting bagi mereka adalah mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan.
- 2) Orientasi pada karyawan (*Employee Oriented*) Orang – orang merasa masalah pribadi mereka ikut diperhitungkan, oleh oraganisasi, biasanya terwujud dalam tipe komunikasi yang terjalin antara manajemen dan karyawan yang cenderung memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi.
- 3) Sesuatu yang berhubungan dengan organisasi (*Parochial*) Karyawan mendapatkan identitas mereka sebagian besar dari organisasinya, dimana norma – norma organisasi mempengaruhi perilaku mereka di rumah sama seperti ketika mereka bekerja.
- 4) Sistem terbuka (*Open System*) Organisasi dan orang – orangnya sama – sama terbuka pada pendatang baru dan organsiasasi luar. Organsaisasi juga memiliki kekeluargaan yang kuat, tetapi kurang penghargaan terhadap diri masing – masing personil.
- 5) Kontrol yang longgar (*Loose Control*) Struktur internal perusahaan yang tertuang dalam sistem kurang mampu mengatur atau mengontrol orang dalam.
- 6) Normatif (*Normatic*) Orang – orang merasa bahwa tugas mereka pada dunia luar merupakan penerapan atau implementasi aturan yang tidak dapat diganggu gugat dimana penekanan utamanya adalah pada mengikuti proses dari organisasi yang benar dan prosedur dianggap lebih penting dari pada hasil.

Konsep Kepuasan Karyawan

Robbins (2012) mendefinisikan kepuasan (*satisfaction*) merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan meliputi sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan

yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial seperti gaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial yang terdiri dari pengakuan dan peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan. Dengan demikian, dimensi dari kepuasan karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang sesuai dengan *job description* masing – masing karyawan.
- 2) Gaji merupakan bagian dari kompensasi finansial, dimana gaji merupakan komponen terbesar dari sistem kompensasi.
- 3) Bonus dan tunjangan merupakan kompensasi finansial yang diterima karyawan selain gaji.
- 4) Promosi merupakan bagian dari kompensasi non finansial berupa kesempatan untuk mendapatkan posisi maupun tingkat jabatan yang lebih tinggi.
- 5) Rekan kerja adalah karyawan – karyawan lain yang bekerja di perusahaan yang sama.
- 6) Penyelia atau supervisi adalah atasan langsung maupun atasan dari bagian lain dalam satu perusahaan.

Konsep Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Robbins (2012) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship* dan *satisfaction*. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja karyawan menurut Rivai (2010) adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kriteria dalam mengidentifikasi dan mengukur kinerja karyawan yang sekaligus menjadi acuan dalam penelitian ini terdiri dari :

- 1) Kuantitas *output* Merupakan jumlah dari *output* yang dihasilkan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.
- 2) Kualitas *output* (Y_{32}) Merupakan kualitas dari *output* yang dihasilkan, ditandai dengan tingginya ketepatan hasil sesuai standard dan rendahnya pengulangan pekerjaan.
- 3) Ketepatan waktu (Y_{33}) Merupakan ketepatan

waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi.

- 4) Kehadiran dalam pekerjaan (Y_{34}) Merupakan tingkat kehadiran karyawan dalam pekerjaan, dapat diketahui dari data absensi dan ditandai dengan rendahnya angka ketidakhadiran karyawan.
- 5) Efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan (Y_{35}) Merupakan menyelesaikan pekerjaan dengan usaha yang kecil dan memperoleh hasil tertentu.
- 6) Efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Y_{36}) Merupakan menyelesaikan pekerjaan dengan usaha tertentu dan memperoleh hasil maksimal.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Harris dan Mossholder, (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach (Sudarmadi, 2007), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan (seperti : kepuasan kerja, cenderung untuk menetap dalam organisasi, dan keterlibatan kerja) tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat.

Odom, Boxx, dan Dunn, (Sudarmadi, 2007), menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan suportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Mereka juga menunjukkan bahwa menyingkirkan hambatan birokratis dapat membantu menciptakan komitmen dan kepuasan serta perbaikan yang signifikan, akan tetapi hal ini akan terjadi hanya ketika tindakan positif diambil untuk meningkatkan dimensi suportif dan inovatif. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tahun 1980-an memberikan kesaksian mengenai gelombang popularitas untuk menguji konsep budaya organisasi sebagai manajer menjadi meningkatkan kesadaran akan jalan dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dan organisasi (Daulatram, 2003). Peresapan budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen mengenai dimensi dasar dari budaya organisasi mereka dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja dan yang lain.

Bagi Denison, Kotter dan Heskett (Sudarmadi, 2007), perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. O'Reilly *et al* (1991) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan karyawan yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Survei yang dilakukan Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan. Gordon dalam Sudarmadi (2007), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Selanjutnya dikatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Indriantoro (Ernawan, 2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan asset tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi dianggap assets yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi dalam hal ini selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H_2 : Budaya organisasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

Pengaruh Kepuasan karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan karyawan telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian mengenai organisasi (Currivan dalam Lund, 2003). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan karyawan dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja (Lawler dan Porter, Locke, Trovik dan McGivern, dalam Sudarmadi, 2007).

Pernyataan bahwa kepuasan karyawan dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (Sudarmadi, 2007), memiliki korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (Sudarmadi, 2007) memperlihatkan hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan (Kim, 2002). Meskipun terdapat ketidaksepahaman antara para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan, studi - studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Morgan, Tett dan Meyer, dalam Sudarmadi, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan secara khusus bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, dan tidak memiliki tingkat stres yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang

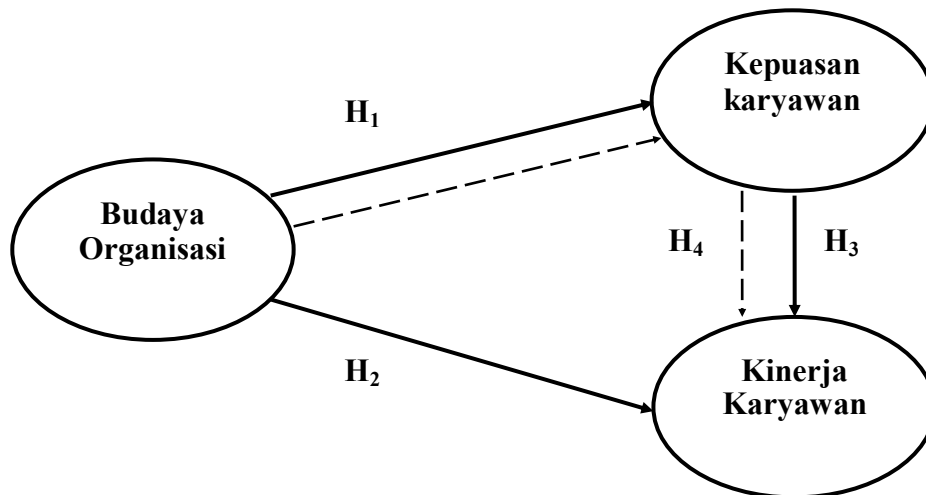
lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stres. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.

Peran Kepuasan Karyawan dalam Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Pegawai yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya akan mempunyai kepuasan karyawan yang tinggi yang akan berujung pada peningkatan kinerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan karyawan tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya dapat menyebabkan frustrasi. Djati dan Khusaini (2002) melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, hasil penelitiannya menunjukan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Kepuasan karyawan berpengaruh positif dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali.



Gambar 2
Model Penelitian

Metode Penelitian**Populasi dan Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yang berjumlah 52 orang. Penelitian ini merupakan *sensus research* karena seluruh populasi menjadi responden penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner, observasi, dan wawancara.

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pernyataan - pernyataan yang tertutup, dimana setiap pernyataan disediakan jawaban dalam skala likert dengan interval skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 4 (sangat setuju).

Pengukuran Konstruk**Budaya Organisasi sebagai Konstruk Eksogen (X)**

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede (Chairuman, 2002) dengan enam indikator yang terbagi kedalam 24 pertanyaan.

Kepuasan Karyawan sebagai Konstruk Endogen Intervening (Y₁)

Kepuasan karyawan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Robbins (2012) dengan enam indikator yang terbagi kedalam 33 pertanyaan.

Kinerja Karyawan Sebagai Konstruk Endogen (Y₂)

Kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2011) dengan enam indikator yang terbagi kedalam 24 pertanyaan.

Metode Analisis Data

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pernyataan - pernyataan yang tertutup, dimana setiap pernyataan disediakan jawaban dalam skala likert dengan interval skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 4 (sangat setuju). Tahapan analisis dengan mempergunakan *Partial Least Square (PLS)* menurut (Lathan dan Ghazali, 2012) adalah : konseptualisasi model, menentukan model analisis *algorithm*,

menentukan metode resampling, menggambar diagram jalur, dan evaluasi model.

Rancangan Model Pengukuran (Outer Model)

Model Pengukuran (*outer model*), dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator - indikator yang membentuk konstruk penelitian, oleh karena indikator - indikator penelitian bersifat reflektif, maka model pengukuran yang dipergunakan adalah *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent validity merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat reflektif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap konstruk latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* diantara 0,60 - 0,70 (Lathan dan Ghazali, 2012:78), serta signifikan pada tingkat *alpha* 0.05 atau *t-statistik* 1,96.

Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk konstruk laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Diskriminan validitas dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien Akar *AVE* (\sqrt{AVE} atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Suatu konstruk dikatakan valid, jika akar *AVE* (\sqrt{AVE} atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dalam model penelitian (Lathan dan Ghazali, 2012:78-79), dan *AVE* lebih besar dari 0,50.

Rancangan Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menunjukkan hubungan antar konstruk sesuai dengan kajian teori dan didukung oleh kajian empiris. Pengukuran model struktural dalam penelitian ini dilakukan melalui *Q square predictive relevance (Q²)* dan *Goodness of Fit (GoF)*.

Q square predictive relevance (Q²) dipergunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dapat dihasilkan oleh model. Formula *Q square predictive relevance (Q²)* menurut Ghazali (2008):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2).....(R_n^2)$$

Dimana :

Q^2 = *Q Square Predictive Relevance*

R_1^2 = *R Square* variabel endogen 1

R_2^2 = *R Square* variabel endogen 2

R_n^2 = *R Square* variabel endogen ke n

Goodness of Fit (GoF), dipergunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan model secara keseluruhan, dari konstruk-konstruk yang membentuk model tersebut. Rumusan yang dipergunakan untuk menganalisis ketepatan model tersebut, adalah :

$$GoF = \sqrt{(com \times R^2)}$$

Dimana :

GoF = *Godness of Fit*

Com = Rata-rata *communality*

R^2 = Rata-rata R^2

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui uji *t-statistic* dengan tingkat *alpha* (α) = 0,05 (5%) atau *t*-tabel = 1,96. Jika nilai *t-statistic* > *t*-tabel (1,96), maka ini berarti hasil pengujian menunjukkan signifikan, sedangkan sebaliknya jika *t-statistic* \leq *t*-tabel, maka berarti pengujian tidak signifikan.

Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan melalui pemeriksaan pengaruh masing - masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Analisis untuk melihat pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan membandingkan *direct effect* nilai koefisien jalur dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan *indirect effect* yaitu perkalian nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, dengan nilai koefisien jalur kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan Rancangan Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) *Convergent Validity*

Hasil pengukuran *outer model*, dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 1. Sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Lathan dan Ghazali (indikator dikatakan valid jika koefisien *outer loading*-nya diantara (0,60 - 0,70), maka seluruh indikator penelitian yang membentuk konstruk - konstruk penelitian adalah valid.

Tabel 1
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Indikator-Indikator untuk Konstruk Budaya Organisasi, Kepuasan dan Kinerja Karyawan

Konstruk	Indikator	Koefisien <i>Outer Loading</i>	<i>t</i> - <i>statistic</i>	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	<i>Process oriented</i>	0,705	11,772	Signifikan
	<i>Employee Oriented</i>	0,694	11,703	Signifikan
	<i>Bersifat Parochial</i>	0,849	27,851	Signifikan
	<i>Open System</i>	0,736	15,874	Signifikan
	<i>Loose Control</i>	0,658	7,442	Signifikan
	<i>Normatic</i>	0,735	12,608	Signifikan
Kepuasan Karyawan (Y1)	Pekerjaan itu sendiri	0,744	16,272	Signifikan
	Gaji	0,845	24,868	Signifikan
	Bonus dan Tunjangan	0,727	10,911	Signifikan
	Promosi	0,743	18,916	Signifikan
	Rekan Kerja	0,751	16,573	Signifikan
	Penyelia/Supervisi	0,698	9,882	Signifikan
Kinerja Karyawan (Y2)	Kuantitas <i>Output</i>	0,759	23,312	Signifikan
	Kualitas <i>Output</i>	0,829	26,366	Signifikan
	Ketepatan Waktu	0,929	57,732	Signifikan
	Kehadiran	0,640	8,448	Signifikan
	Efisiensi Kerja	0,800	11,967	Signifikan
	Efektivitas Kerja	0,735	9,711	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2014

2) *Discriminant Validity*

Evaluasi validitas dengan membandingkan \sqrt{AVE} terhadap nilai korelasi antar variabel, dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, dapat diperhatikan bahwa nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) berkisar antara 0,7319 sampai 0,7819, sedangkan nilai korelasi antar

konstruk berkisar antara 0,691 sampai 0,711. Ini artinya nilai akar AVE (\sqrt{AVE}) lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk. Nilai AVE juga sudah memenuhi persyaratan yang direkomendasi yaitu harus lebih besar dari 0,50, maka konstruk - konstruk dalam model penelitian ini adalah valid.

Tabel 2
Hasil Perhitungan \sqrt{AVE} dan Nilai Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	\sqrt{AVE}	Koefisien Korelasi		
			X	Y ₁	Y ₂
Budaya Organisasi (X)	0,536	0,7319	1		
Kepuasan Karyawan (Y ₁)	0,567	0,7527	0,711	1	
Kinerja karyawan (Y ₂)	0,619	0,7869	0,691	0,699	1

Sumber : Data diolah, 2014

3) *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha*

adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Budaya Organisasi (X)	0,873	0,826
Kepuasan Karyawan (Y ₁)	0,887	0,848
Kinerja karyawan (Y ₂)	0,906	0,874

Sumber : Data diolah, 2014

Berdasarkan perhitungan validitas dan reliabilitas, yang dilakukan melalui beberapa kriteria, diantaranya : *convergent validity*, *discriminant validity*, *composte reliability* dan *cronbach alpha*, secara keseluruhan memberikan kesimpulan bahwa baik indikator-indikator yang membentuk konstruk, maupun konstruk - konstruk yang membentuk model

dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

Dalam mengevaluasi model struktural, berikut hasil perhitungan *R-Square* dan *Communality* pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Perhitungan *R-Square* dan *Communality*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Communality</i>
Budaya Organisasi (X)	0,000	0,536
Kepuasan Karyawan (Y ₁)	0,505	0,567
Kinerja karyawan (Y ₂)	0,565	0,619

Sumber : Data diolah, 2014

1) Evaluasi Model Struktural Melalui R-Square (R^2)

R-Square (R^2) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. R-Square (R^2) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), nilai R-Square (R^2) sebesar 0,67 tergolong model kuat, R-Square (R^2) sebesar 0,33 model moderat, dan R-Square (R^2) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah. Memperhatikan Tabel 20, dimana nilai R^2 untuk budaya organisasi (X) terhadap kepuasan karyawan (Y_1) adalah sebesar 0,505, yang artinya kepuasan karyawan 50,5 % dipengaruhi oleh budaya organisasi, sedangkan sisanya 49,5% adalah faktor lain diluar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,505 termasuk kategorig kuat menurut Chin.

Nilai R^2 sebesar 0,565, ditunjukkan oleh pengaruh budaya organisasi dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan. Artinya 56,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, sisanya sebesar 43,3%6 adalah faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,565 termasuk katagori kuat menurut Chin.

2) Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance (Q^2)

Berdasarkan hasil perhitungan , nilai Q^2 sebesar 0,7804 menunjukkan bahwa 78,47% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar konstruk dalam model penelitian, sedangkan sisanya 21,53 adalah faktor lain diluar model penelitian. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai Q-Square Predictive Relevance (Q^2), sebagaimana dikemukakan oleh Lathan dan Ghazali (2006:26), maka model ini tergolong sangat kuat.

3) Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (GoF)

Berdasarkan hasil perhitungan , nilai GoF sebesar 0,5546, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui Goodness of Fit (GoF) menurut Lathan dan Ghazali (2012:88), model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil *processing* data yang dilakukan dengan program *SmartPLS 2.0 M3*, maka dapat buat tabel mengenai hubungan antar konstruk, seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.

Tabel 5
Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Karyawan, dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-statistics	Keterangan
Budaya Organisasi (X) → Kepuasan Karyawan (Y_1)	0,711	15,813	significance
Budaya Organisasi (X) → Kinerja Karyawan (Y_2)	0,392	6,143	significance
Kepuasan Karyawan(Y_1) → Kinerja karyawan (Y_2)	0,429	5,017	significance

Sumber : Data diolah, 2014

Uji Hipotesis 1 : Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan

Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan ditunjukkan melalui Tabel 5. Dalam gambar dan tabel tersebut ditunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien *path* dari konstruk budaya organisasi ke kepuasan karyawan sebesar 0,711, dengan tingkat signifikansi t-statistik 15,813 lebih besar dari t-tabel 1,96.

Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 (H_1), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini, dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 2 : Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui Tabel 5 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari koefisien jalur antara budaya organisasi ke kinerja sebesar 0,392 dengan koefisien t-statistik sebesar 6,143 > t-tabel 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 2 (H₂), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini, dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 3 : Kepuasan Karyawan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5, menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui koefisien *path* dari kepuasan kerja karyawan ke kinerja karyawan sebesar 0,429, dengan koefisien t-statistik sebesar 5,017 yang lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H₃), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa kepuasan karyawan dalam

penelitian ini, dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 4 : Kepuasan Karyawan Berperan dalam memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian kemampuan kepuasan karyawan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5 dan dengan mengacu pada kriteria pengujian mediasi, dimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan (H₁), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (H₂), dan pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan (H₃), adalah signifikan, maka dikatakan variabel mediasi (kepuasan kerja karyawan) memiliki intervensi sebagai mediator secara parsial (*partial mediated*).

Oleh karena intervensinya sebagai mediator *partial*, maka perlu diketahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi jika tanpa melibatkan mediator kepuasan kerja karyawan.

Pengujian mengenai ada tidaknya kemampuan kepuasan kerja karyawan memediasi Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, juga dapat diketahui melalui analisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara kompensasi terhadap kinerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan *direct effect* dan *indirect effect* ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6
Direct Effect dan Indirect Effect Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

<i>Effect</i>	Hubungan Antar Variabel	Total effect
<i>Direct</i>	Budaya Organisasi (X) → Kinerja Karyawan (Y ₂)	0,392
<i>Indirect</i>	Budaya Organisasi (X) → Kepuasan Kerja Karyawan (Y ₁) → Kinerja Karyawan (Y ₂)	0,711 x 0,429 = 0,3050

Sumber : Data diolah, 2014

Tabel 6, menunjukkan bahwa *direct effect* sebesar 0,392 lebih besar dibandingkan dengan *indirect effect* sebesar 0,3050, yang berarti bahwa pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan.

Hal ini memberikan makna, bahwa kepuasan karyawan tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 4 (H₄), yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terbukti.

Penutup
Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian yang diuraikan di atas, maka implikasi hasil penelitian ini, adalah bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang

sangat penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Namun kepuasan kerja karyawan memiliki kemampuan yang lemah dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Agar kepuasan karyawan mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara lebih baik, maka kepuasan kerja perlu ditingkatkan dengan memperbaiki kebijakan promosi serta penempatan dan pembinaan supervisi atau penyelia yang tepat sesuai dengan standard kemampuan yang dibutuhkan perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada satu cabang saja yaitu PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dimana responden yang ada hanya sebanyak 52 orang, sementara PT Jasa Raharja (Persero) sendiri tersebar dalam 28 cabang yang membawahi kantor perwakilan, kantor pelayanan, dan penanggungjawab samsat di seluruh Indonesia. Dengan demikian penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan terhadap PT Jasa Raharja (Persero) secara keseluruhan. Penelitian ini juga hanya melibatkan konstruk budaya organisasi dan konstruk kepuasan kerja karyawan dalam mengukur pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sementara masih banyak faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Simpulan

Adapun beberapa simpulan yang dapat dikemukakan dari hasil deskripsi dan hasil analisis penelitian ini, adalah :

- 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hasil penelitian ini memberikan indikasi, bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hasil penelitian ini memberikan makna, bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hal ini memberikan makna, bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- 4) Kepuasan kerja karyawan tidak memiliki kemampuan dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hal ini memberikan dua kemungkinan indikasi yaitu : (1) kepuasan karyawan telah terpenuhi sehingga karyawan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk berprestasi dalam pekerjaannya dari pada imbalan melalui kepuasan kerja, atau (2) kepuasan karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan, sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan karyawan. Kepuasan kerja yang dimaksud tidak hanya dipengaruhi oleh faktor materi tetapi juga berbagai hal yang mempengaruhi suasana kerja di kantor, indikator utama yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas dalam hasil penelitian ini adalah kepuasan terhadap promosi dan kepuasan terhadap supervisi/ penyelia.

Saran

Sesuai dengan hasil simpulan yang diuraikan di atas, maka dapatlah disampaikan beberapa saran, yaitu :

- 1) Saran untuk manajemen perusahaan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali:
 - a) Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan yang dimaksud tidak hanya dipandang dari segi material, manajemen dan karyawan perlu mengkomunikasikan secara lebih terbuka mengenai hal mendasar yang diharapkan karyawan namun dirasa belum terpenuhi, dan mengenai apa yang diharapkan manajemen maupun perusahaan terhadap karyawan. Manajemen perlu meningkatkan keterbukaan terhadap karyawan sehingga karyawan merasa lebih adil dan dapat tercapai kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

- b) Perusahaan melalui manajemen sebaiknya memberikan kesempatan promosi yang adil dan profesional kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik berdasarkan kinerja faktual yang dicapai oleh karyawan. Untuk mampu mengetahui hasil kinerja faktual yang lebih adil, manajemen sebaiknya memanfaatkan sistem penilaian kinerja secara adil dan tidak mengenal subjektivitas dan faktor – faktor lain diluar prestasi kerja maupun sikap dalam bekerja.
- c) Perusahaan maupun manajemen sebaiknya tidak melakukan penundaan terhadap karyawan yang seharusnya mendapatkan promosi karena prestasi kerjanya, melalui kenaikan pangkat maupun kenaikan tingkat jabatan dan tidak menerapkan sistem promosi yang lebih menitikberatkan pada senioritas semata, tetapi juga melihat kemampuan individu dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta mempertimbangkan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan.
- d) Perusahaan dalam menempatkan supervisi sebaiknya melihat kemampuan dalam penguasaan terhadap materi pekerjaan sehingga divisi yang dipimpin oleh supervisi tersebut dapat menghasilkan kinerja yang optimal sesuai *job description* masing – masing.
- e) Supervisi atau karyawan yang ditempatkan pada posisi kepala bagian, kepala sub bagian, kepala perwakilan, kepala kantor pelayanan maupun penanggung jawab samsat tingkat I sebaiknya merupakan individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- f) Supervisi sebaiknya selalu memberikan dukungan kepada bawahannya, mau mendengarkan bawahan, serta memperlakukan bawahan dengan jujur.
- g) Supervisi juga sebaiknya mau dan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sesuai *job description* dan tidak membebani pekerjaannya kepada bawahannya yang notabene sudah memiliki *job description* masing – masing.
- a) Sesuai dengan keterbatasan penelitian, dimana penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada cabang Bali, maka kepada penelitian yang akan datang disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian, tidak hanya pada Jasa Raharja Cabang Bali tetapi juga dilakukan di Jasa Raharja (Persero) secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan untuk PT Jasa Raharja (Persero).
- b) Disarankan pula kepada penelitian selanjutnya agar memasukkan konstruk - konstruk lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan selain konstruk budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, seperti misalnya iklim kerja, kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan konstruk - konstruk lain yang relevan seperti *attitude*.

Daftar Pustaka

- Bauer *et al.* 2007. The Impact of Corporate Governance on Corporate Performance: Evidence from Japan. *Pacific-Basin Finance Journal* 16 (2008), pp 236-251.
- Cahyono, Budi dan Suharto. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*, Januari, Vol 1, No.1.
- Chairumam, Armia, 2002. *Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede*.
- Christen, M., G. Iyer, and D. Soberman. 2006. Job satisfaction, job performance, and effort: An examination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70 January, pp. 137-150.
- Condreanu, Aura. 2010. Organizational Change: A Matter of Individual and Group Behavior Transformation. Regional Department of Defense Resources Management Studies. *Journal of Defense Resources Management*, No.1 (1): pp: 49-56,.
- Lund, Daulatram B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 18, No. 3.
- Davis, K and J. W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at work: Organizational*

2) Saran untuk penelitian yang akan datang :

- Behavior*. Seventh edition. Me Graw-Hill inc.
- Denison. 1990. *Coorporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : Willey.
- Djati, S. Pantja dan M. Khusaini. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.5 No.1.
- Dwiarti, Rina. 2003. Transformasi Struktur Organisasi dengan Horizontal Organization Untuk Memenuhi Kompetensi Lingkungan Bisnis yang Dinamis Dimasa Mendatang. *Utilitas* Vol.11, No.1.
- Ernawan, Erni R. 2004. Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Usahawan*. September, No.09, Tahun XXXIII.
- Fadilah, Asri Nur *et all*. 2013. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5, Hal.847-852, Universitas Brawijaya, Malang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 2 Semarang: Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M Ivancevich dan James H Donelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi 8, Alih bahasa: Nunuk Adiarni, Jakarta : Binaputra Aksara.
- Gomes, Faustino C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Singaraja . ASTRABRATA Bali Denpasar.
- Hair, J.F. Jr., RE. Anderson, R.L., Tatham and W.C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, New Jersey
- Hamid, Amita. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*.
- Handoko, H. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, edisi kedua, Yogyakarta.
- Harris S. G. & Mossholder K. W. 1996. The Effective Implication of Perceived Congruence with Cultural Dimensions During Organizational Transformation. *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 527 -547.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Herzberg F. Mausner, B. dan Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation To Work*. Edisi Kedua Wiley Internasional, New York
- Hidayat, Nurul, *et all*. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Taspen (Persero) KUC Malang). Fakultas Ilmu Aministrasi Universitas Brawijaya, Malang. (online), (<http://www.google.co.id/url?q=http://administrasi-bisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/199/296&sa=U&ei=mNUBVPvOO8n88AXm3YDgAQ&ved=0CBEQFjAA&usq=AFQjCNHsuIrozxzLMvI9FESXVUN03P8-7w>)
- Jauniarti, Indira & Bunyaanudin, Ashari. 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal JAAI*. Vol. 10, No. 1, Hal. 13-26, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kim, Soon Hee. 2002. Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership. *Public Administration Review*. Vol 62, No.2, P. 231 - 241.
- Koesmono, Teman, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Subektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 7 NO.2.
- Laporan *Assessment Good Corporate Governance* PT Jasa Raharja (Persero) Periode Tahun 2012.
- Licen, Indahwati Darsono. 2002. Perubahan Organisasional dan MSDM; Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol.4 No.2.
- Lunenburg, Fred C. 2010. Approaches to Managing Organizational Change. Sam Houston State University. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. Volume 12, Number 1: pp:1-10.

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior. Eight Edition*, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis. Jakarta* : Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung* : PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2011. *Human Resource Management. Thirteen Edition. USA* : South Western Cengage Learning.
- Muslih Basthoumi 2012. Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10, No.4, hlm. 799-810. Program Pascasarjana Magister Manajemen FEBUniversitas Brawijaya.
- Mustofa Hasan. 2001. *Manajemen Perubahan: Modul Pembelajaran*.
- Nawawi, H. Hadari, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Noermijati, 2008. Kajian terhadap Teori Dua-Faktor Herzberg, Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional pada Perusahaan Kecil Rokok SKT di Kota dan Kabupaten Malang. *National Conference on Management Research, Makassar* 27 November 2008, ISBN: 979-442-242-8.
- Nugroho, Rakhmat. 2006. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). *Thesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ostroff, Cheri. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance : An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 77, No. 5.
- O' Reilly III C. A. *Et all*. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person – Organization Fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 3, p.487-516.
- Perpres No. 12 Tahun 2013 Tentang Jaminan Kesehatan.
- Perpres No. 111 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 2013 Tentang Jaminan Kesehatan
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. 2007. Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus). *Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2012. *Organizational Behavior 15th ed*, New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, Singgih. 2007. *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sheridan, J.E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*. Desember PP 1036 - 1056.
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads, 1996. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, Vo. 60, pp. 69-86.
- Sobirin, Achmad, 2005. Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, Edisi Khusus *Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*.
- Soedjono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.1, pp: 22-47. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Soegandhi, Vannecia Marchelle, 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya timur Sakti Jatim. *Jurnal AGORA*, Vol.1, No.1. Universitas Kristern Petra Surabaya.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sudarmadi. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*.

- Cetakan keempat belas. Bandung: CV Alfabeta.
- Suharto, 2005. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Semarang, Semarang*.
- Sustainability Report of Jasa Raharja*, 2011
- Susanto. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Jakarta: Prenada Media.
- Talimbo, Delia. 2012. Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Organik Gmih di Tobelo. *Thesis*. Program Pasca Sarjana Mngister Manajemen Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Trahant, Bill. 1997. *12 Principles of Organizational Transformation, Management review, American Management Assocation*. September 1997.
- Thoyib, Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.7 No.1, Maret 2005.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama, PT. BhumiAksara, Jakarta.
- Tohardi, Achmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan I. Penerbit : CV. Mandar Maju. Universitas Tanjung Pura.
- UU No. 34 Tahun 1964 *Tentang Dana Kecelakaan lalu Lintas Jalan*
- UU No.24 Tahun 2011 *UTentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial*
- Victor H. Vroom. 2007. *Work and Motivation*, (New York : John Wiley & Son, Inc., 1964), dikutip tidak langsung oleh Malayu S.P. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Wihartini, Jeni Drg, 2014. *Jaminan Kesehatan Nasional. Seminar Asosiasi Ahli Manajemen Asuransi Indonesia (AAMAI)* 4 Maret 2014, Hotel Bidakara Jakarta.
- Yudha, Fredy Prima. (2010) Pengaruh motivasi kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada AJB BUMI PUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang). *Skripsi tidak diterbitkan*. Malang, Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Yudhaningsih, Resi. 2011. Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. Politeknik negeri Semarang, *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora*. Vol.11 No.1: pp:40-50.
-