

# Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)

Debora Jublianty Anniversary<sup>1</sup>, Putiri B.Katili<sup>2</sup>, Shanti K.Anggraeni<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

deborajublianty@gmail.com<sup>1</sup>, nori\_satrio@yahoo.com<sup>2</sup>, s.kirana@yahoo.com<sup>3</sup>

## ABSTRAK

*Karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting apalagi pada PT. KIEC yang bergerak dalam bidang jasa, karyawan bisa menjadi sebuah asset yang memegang peranan penting dalam menjalankan tugas dan mempengaruhi sukses atau tidaknya visi dan misi dari PT. KIEC. Karyawan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang meliputi kepuasan karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan yaitu budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa yang menjadi penyebab utama kinerja karyawan di PT. KIEC cenderung menurun. berdasarkan data Sasaran Kinerja Karyawan (SKK) tahun 2012-2013 dari 20 divisi didapatkan 15 divisi mengalami kinerja yang cenderung menurun. Oleh karena itu dibutuhkan analisa mengenai pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Adapun penelitian ini menggunakan software Lisrel dengan metode SEM (Structural Equation Modelling). Hasil yang didapat semua menunjukkan adanya pengaruh positif. Setelah dilakukan modifikasi, maka didapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap komitmen organisasi dengan nilai muatan faktor 0,89. komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor 0,76 jika dibandingkan dengan variabel lainnya, sementara budaya organisasi memiliki pengaruh paling lemah dengan nilai muatan faktor 0,01.*

*Kata Kunci : Structural Equation Modelling, Kinerja Karyawan, LISREL*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang terus meningkat, dan persaingan bisnis yang semakin ketat dibutuhkan strategi yang tepat agar para pengusaha tidak jatuh didalam persaingan dan dapat mengikuti persaingan tersebut. Ada macam-macam strategi untuk dapat bersaing, contohnya dengan membuat inovasi, memperbaiki sistem kerja yang ada pada perusahaan, meningkatkan *skill* atau kemampuan setiap karyawan, memperbaiki budaya organisasi yang ada pada perusahaan, mengevaluasi kinerja perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2006 dalam Taurisa 2012). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan karyawan dan komitmen organisasi.

Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan adalah budaya organisasi. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Adanya budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan Kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko 1992 dalam Soedjono 2005). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan memiliki kinerja yang baik. Selain budaya organisasi dan Kepuasan kerja, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan

keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008 dalam Taurisa, 2012). Kepuasan kerja juga memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasi, di mana menurut Gunlu *et al.* (2010) dalam Taurisa (2012), Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, variabel-variabel seperti budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

PT. KIEC (Krakatau Industrial Estate Cilegon) merupakan anak perusahaan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk yang didirikan pada tanggal 16 Juni 1982, dengan visi "Pemain Properti Nasional yang Terkemuka" dan misi "Menyediakan properti industri, komersial, hunian, dan infrastruktur terkait yang memberikan solusi bagi investor, pelanggan, dan pihak-pihak terkait lainnya". KIEC telah sukses membangun dua jalur bisnis, yang pertama adalah jalur industri, meliputi lahan industri, bangunan pabrik, gudang berskala Standar. Sementara Jalur komersial meliputi hotel, lapangan golf, gedung perkantoran dan pusat olah raga. Untuk mewujudkan visi dan misi PT. KIEC, maka perlu didukung oleh para karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan yang baik, dimana dalam hal ini diperlukan adanya Kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada diri setiap individu karyawan yang terbentuk melalui budaya organisasi sehingga dapat menciptakan kinerja yang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa yang menjadi penyebab utama kinerja karyawan di PT. KIEC cenderung menurun. berdasarkan data Sasaran Kinerja Karyawan (SKK) tahun 2012-2013 dari 20 divisi didapatkan 15 divisi mengalami kinerja yang cenderung menurun. Kinerja karyawan pada divisi Cor. Comm mengalami kinerja yang monoton sebesar 71%, Keamanan & K3LH mengalami 64% kinerja monoton dan 36 % kinerja menurun, Hukum & ijin mengalami 30% kinerja monoton dan 30% kinerja menurun, Dinas Perkantoran mengalami 50% kinerja monoton dan 25% kinerja menurun, Dinas Pergudangan mengalami kinerja monoton sebesar 50%, Sport Center mengalami 46% kinerja monoton dan 9% kinerja menurun, Group Pengawasan Pembangunan mengalami kinerja monoton sebesar 100%, Land Operasional mengalami kinerja monoton sebesar 60%, SDM mengalami 40% kinerja monoton dan 10% kinerja menurun, Logistik mengalami kinerja monoton sebesar 83% , Akuntansi mengalami 67% kinerja monoton dan 17% kinerja menurun, SPM mengalami kinerja monoton sebesar 75%, dan Pemasaran mengalami 75% kinerja monoton dan 25% kinerja menurun. Direktorat Pengembangan mengalami 100% kinerja monoton, dan Direktorat Sdm dan Keuangan mengalami 100% kinerja monoton. Dari permasalahan kinerja tersebut penelitian ini mencoba mencari penyebab dengan menganalisis dari segi budaya organisasi, Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan

sejauh mana pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *capital* perusahaan.

## METODE PENELITIAN

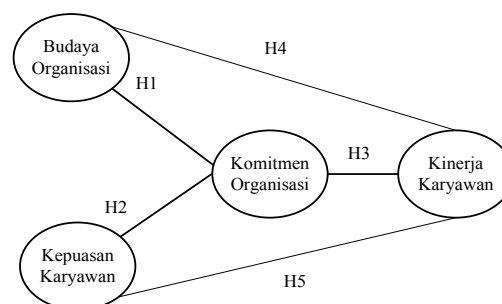
Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dari hasil pengisian kuesioner terhadap pegawai yang ada di divisi statistik data sekunder grup statistik domestik. Kuesioner tersebut berisi item-item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel laten dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan 105 kuesioner yang menjadi bahan dalam mengolah data. Berikut merupakan langkah-langkah penelitian ini.

### 1. Spesifikasi model

Penelitian ini menggunakan SEM untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Model yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen (bebas) dan dua variabel laten endogen (terikat). Peubah laten dalam model SEM digambarkan dalam bentuk elips sedangkan peubah manifes digambarkan dalam bentuk kotak. Model SEM yang dibentuk adalah model *hybrid (full SEM model)* atau model gabungan antara model pengukuran dengan model struktural. Model ini menggambarkan seberapa kuat pengaruh antara variabel indikator dalam mengukur variabel latennya. Model *hybrid* yang telah dibuat terbentuk dalam sebuah diagram lintasan model (*diagram path*) sehingga pengaruh antar variabel pada model dapat lebih mudah dipahami.



**Gambar 1. Model Pengaruh Awal**

### 2. Identifikasi model

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Masalah identifikasi ditandai dengan munculnya *standart error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan, munculnya *variance error* negatif, maupun munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya > 0,9) (Agusty,2002).

Ada 3 kemungkinan yang dapat terjadi terhadap model SEM yaitu :

- a. Model *unidentified* =  $t \geq s/2$
- b. Model *just identified* =  $t = s/2$
- c. Model *overidentified* =  $t \leq s/2$

### 3. Estimasi model

Penelitian ini menggunakan matrik kovarian yang umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh, sebab *standart error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input. Hal tersebut juga disarankan oleh Hair et al (1998), sebab varian/kovarian lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi pengaruh-pengaruh kausalitas. Teknik estimasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method* yang terdapat dalam *software* program LISREL versi 8.7. Teknik estimasi ini memenuhi kriteria yang dituntut adapun sampel yang digunakan antara 100 sampai dengan 200 seperti yang dikemukakan oleh Hair et al (1998) dan asumsi *normality* terpenuhi.

### 4. Uji kecocokan

Uji kecocokan pada penelitian ini digunakan untuk memeriksa tingkat kecocokan antara data baik dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Menurut Hair et.al. (1998) evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- a. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)
- b. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)
- c. Kecocokan model struktural (*structural model fit*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Strutural Equation Model* (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel laten dengan variabel teramati sebagai indikatornya, pengaruh antar variabel laten, serta kesalahan pengukuran. SEM memiliki kemampuan untuk mengestimasi pengaruh antar variabel yang bersifat *multiple relationship*. Pengaruh dibentuk dalam model struktural (pengaruh antara variabel laten dependen dan independen). SEM juga mampu menggambarkan pola pengaruh antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifes (variabel indikator). Analisis SEM dilakukan karena dapat menerjemahkan pengaruh variabel-variabel sosial yang umumnya bersifat tidak dapat diukur secara langsung (laten).

### 1. Spesifikasi Model

Penelitian ini menggunakan SEM untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai

variable intervening. Model yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen (bebas) dan dua variabel laten endogen (terikat).

### 2. Identifikasi Model

Model yang telah disusun kemudian dilakukan identifikasi model untuk menentukan apakah model tersebut dapat diduga. Suatu model dapat diduga apabila besarnya derajat bebas model lebih dari satu atau sama dengan nol. Dalam penelitian ini, hasil uji *degree of freedom* model semuanya bernilai positif. Derajat bebas yang bernilai positif menunjukkan model tergolong ke dalam kategori *over-identified model*. Hal ini berarti model yang dibangun telah sesuai karena *degree of freedom* model memiliki jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui (Wijayanto 2008).

### 3. Estimasi Model

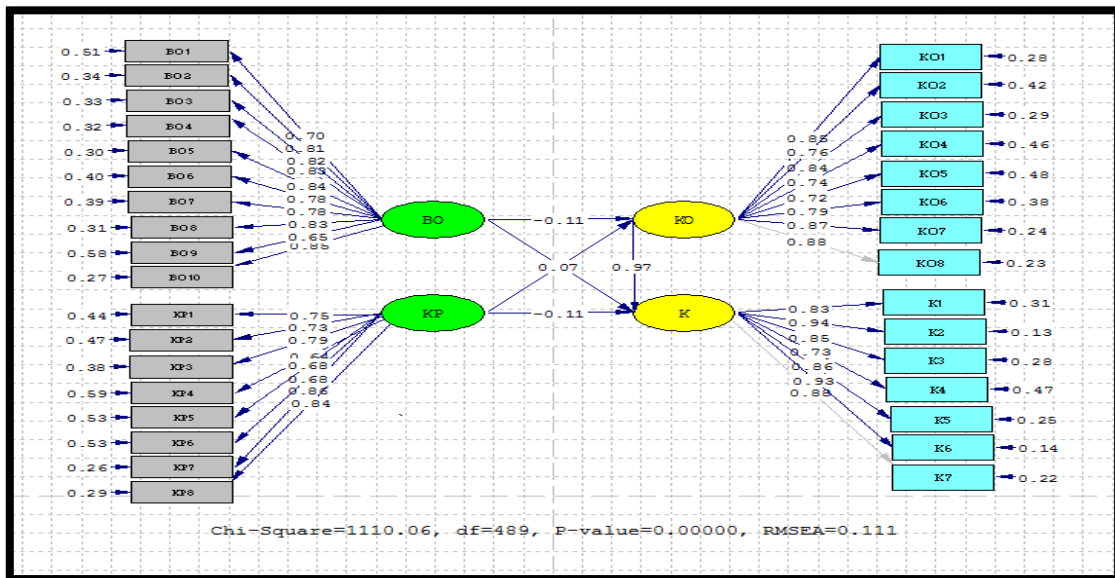
Tahap estimasi dilakukan untuk memperoleh nilai atau muatan faktor yang terdapat dalam model. Metode estimasi yang digunakan yaitu *maximum likelihood*. Hasil SEM yang telah diestimasi dalam hasil estimasi berupa *standardized solution* berupa diagram lintas hasil pengolahan menggunakan program LISREL 8.7 untuk mengetahui tingkat keeratan pengaruh antar variabel yang terdapat dalam model. Melalui model pengukuran dapat diketahui nilai muatan faktor yang merefleksikan seberapa kuat variabel indikator mengukur setiap variabel laten endogen dan eksogen.

### 4. Uji Kecocokan

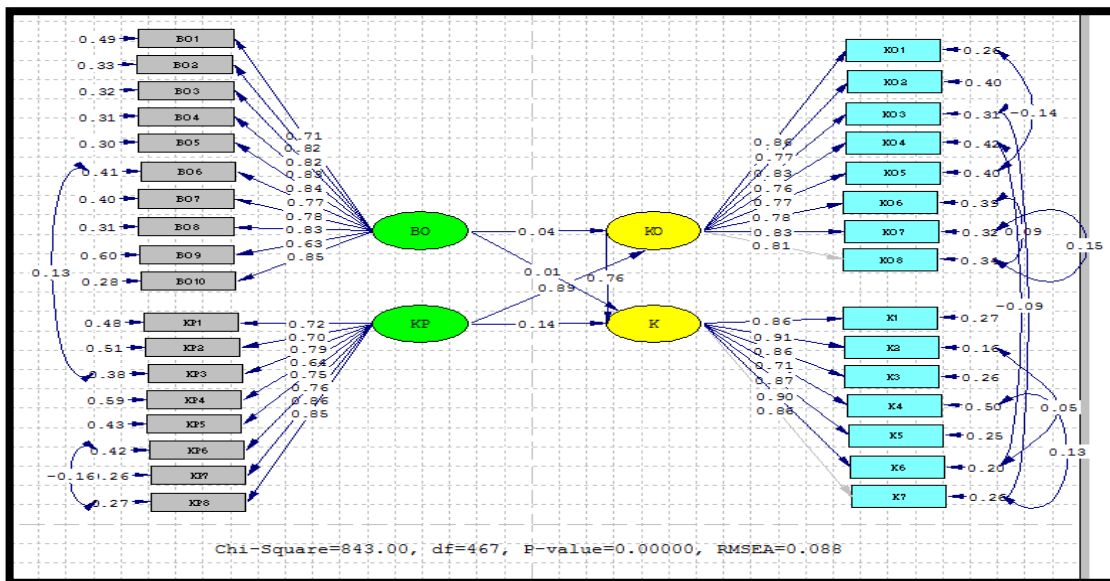
Model yang telah diestimasi harus diuji kecocokan atau tingkat kebaikannya sebelum model tersebut benar-benar diterima sebagai gambaran yang sebenarnya dari variabel laten yang diuji. Terdapat beberapa ukuran kecocokan yang dapat digunakan untuk menunjukkan bahwa model secara keseluruhan sudah baik. Model diagram lintas pada penelitian ini memiliki ukuran kebaikan model (*goodness of fit*) yang cukup baik untuk menjelaskan data. Nilai hasil uji *degree of freedom* model telah sesuai dengan model fit dimana derajat bebas bernilai positif.

**Tabel 1. Uji Kecocokan Variabel Laten**

Budaya Organisasi				
No	Kriteria	Cut off value	Hasil uji	Keterangan
1	P-value	$\geq 0.05$	0,78	<i>good fit</i>
2	DF	0	20	<i>good fit</i>
3	RMSEA	$\leq 0.08$	0,00	<i>good fit</i>
4	NFI	$\geq 0.90$	0,99	<i>good fit</i>
5	GFI	$\geq 0.90$	0,97	<i>good fit</i>
6	AGFI	$\geq 0.90$	0,92	<i>good fit</i>
Kepuasan Kerja				
No	Kriteria	Cut off value	Hasil uji	Keterangan
1	P-value	$\geq 0.05$	0,79	<i>good fit</i>
2	DF	0	9	<i>good fit</i>
3	RMSEA	$\leq 0.08$	0,00	<i>good fit</i>
4	NFI	$\geq 0.90$	0,99	<i>good fit</i>
5	GFI	$\geq 0.90$	0,99	<i>good fit</i>
6	AGFI	$\geq 0.90$	0,95	<i>good fit</i>



Gambar 2. Diagram Lintasan Model *Full SEM* Sebelum Modifikasi



Gambar 3. Diagram Lintasan Model *Full SEM* Estimasi *Standardized Solution*

Tabel 1. Uji Kecocokan Variabel Laten (lanjutan)

Komitmen Organisasi				
No	Kriteria	Cut off value	Hasil uji	Keterangan
1	P-value	≥ 0.05	0,73	good fit
2	DF	0	8	good fit
3	RMSEA	≤ 0.08	0,00	good fit
4	NFI	≥ 0.90	1,00	good fit
5	GFI	≥ 0.90	0,99	good fit
6	AGFI	≥ 0.90	0,94	good fit
Kinerja Karyawan				
No	Kriteria	Cut off value	Hasil uji	Keterangan
1	P-value	≥ 0.05	0,49	good fit
2	DF	0	9	good fit
3	RMSEA	≤ 0.08	0,04	good fit
4	NFI	≥ 0.90	0,99	good fit
5	GFI	≥ 0.90	0,97	good fit
6	AGFI	≥ 0.90	0,91	good fit

Dan berikut merupakan tabel kecocokan dari model *full SEM*.

Tabel 2. Uji Kecocokan *Full SEM*

Full SEM				
No	Kriteria	Cut off value	Hasil uji	Keterangan
1	P-value	≥ 0.05	0,00	bad fit
2	DF	0	467	good fit
3	RMSEA	≤ 0.08	0,08	good fit
4	NFI	≥ 0.90	0,91	good fit
5	GFI	≥ 0.90	0,67	bad fit
6	AGFI	≥ 0.90	0,60	bad fit

Setelah dilakukan uji kecocokan seperti diatas, maka dilanjutkan dengan analisis kelayakan terhadap *output*. Dan terlihat dari hasil *output* pada bab pengolahan data

bahwa tidak terdapat nilai yang memiliki jalur merah pada tiap *loading factor* maka tahap selanjutnya dapat dilakukan.

### 5. Pengaruh Antar Variabel *Structural Equation Modelling*

Pengaruh antara variabel yang diinterpretasikan untuk menggambarkan keeratan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya ditunjukkan oleh nilai-nilai muatan faktor pada hasil estimasi model. Tingkat keeratan pengaruh antar variabel yang terdapat dalam model dapat dilihat pada hasil SEM dalam hasil estimasi berupa *standardized solution* pada gambar dibawah. Semakin besar nilai muatan faktor maka semakin kuat pengaruh antar kedua variabel. Selain melihat keeratan pengaruh antar variabel, uji-T pada diagram lintas mempermudah menginterpretasikan pengaruh antar variabel.

Pada gambar 3 diatas merupakan diagram lintas yang telah dianalisis dengan SEM berdasarkan estimasi *standardized solution*. Model *full SEM* ini menghasilkan nilai muatan faktor antar pengaruh variabel laten yang berpengaruh. Diantara pengaruh antar variabel yang lain, pengaruh antara variabel kepuasan karyawan terhadap komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat dibuktikan dengan nilai muatan faktor sebesar 0,89. Sedangkan variabel yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasi dibuktikan dengan nilai muatan faktor sebesar 0,76. Sedangkan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai muatan faktor terkecil yaitu 0,01 yang artinya pengaruh ini kurang kuat untuk berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantara pengaruh-pengaruh variabel laten lainnya.

Adapun batasan untuk model pengukuran ini dilakukan dengan melihat muatan faktor standarnya (*standardized factor loadings*)  $\geq 0,70$  (Rigdon dan Ferguson, 1991) atau  $\geq 0,50$  (Igarria et al., 1997).

**Tabel 3. Rangkuman Nilai SLF (lanjutan)**

Kategori	Indikator	SLF	Keputusan
Komitmen Organisasi	K01	Saya merasa menjadi bagian yang mendukung perusahaan ini	0,86 Baik
	K02	Saya senang menghabiskan sisa karir di perusahaan ini	0,77 Baik
	K03	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena saya memiliki tanggung jawab di dalamnya	0,83 Baik
	K04	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena hubungan kerja yang terbangun erat	0,76 Baik
	K05	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena fasilitasnya yang lengkap	0,77 Baik
	K06	Saya suka membanggakan perusahaan ini kepada orang lain	0,78 Baik
	K07	Saya sangat menjunjung nilai-nilai perusahaan	0,83 Baik
	K08	Saya berusaha bekerja lebih baik dari sebelumnya	0,81 Baik
Kinerja Karyawan	K1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan tepat	0,86 Baik
	K2	Saya mengerjakan pekerjaan dengan cekatan/sigap	0,91 Baik
	K3	Bekerja mencapai target yang sudah ditetapkan	0,86 Baik
	K4	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan kompetensi saya	0,71 Baik
	K5	Saya mampu menguasai bidang tugas departemen lain dengan kompetensi saya	0,87 Baik
	K6	Saya mampu menyelesaikan masalah perusahaan dengan baik	0,90 Baik
	K7	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0,86 Baik

Dari table 3 diatas, dapat diketahui bahwa nilai SLF (*Standardized Loading Factor*) untuk semua variabel berada pada nilai diatas 0,50. Nilai muatan faktor standar ini menunjukkan pengaruh keeratan indikator atau variabel teramati dalam mengukur variabel latennya sebagaimana yang terlihat pada model pengukuran. Jika nilai muatan faktor semakin besar maka artinya besar juga pengaruh dari indikator tersebut terhadap variabel laten.

Pada variabel budaya organisasi ini terdapat 10 indikator yang mencerminkan kondisi budaya organisasi. Sepuluh indikator tersebut rinciannya dapat dilihat pada tabel 5.1 diatas. Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui bahwa pada variabel budaya organisasi muatan faktor masing-masing indikatornya sangat bervariasi. Muatan faktor tertinggi ada pada indikator BO10 dan BO5. Dengan masing-masing nilai muatan faktor standarnya sebesar 0,85;0,84. Yang artinya bahwa kedua indikator inilah yang paling memiliki pengaruh didalam variabel budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator ini berkorelasi positif terhadap variabel Budaya organisasi. Setiap adanya peningkatan dari ketiga indikator-indikator maka akan ada peningkatan juga pada variabel budaya organisasi. Indikator BO10 menjadi variabel penting pertama. Indikator BO10 (dalam organisasi karyawan saling mendukung dalam belajar) memiliki nilai 0,85, nilai ini menunjukkan bahwa ketika seseorang saling mendukung dalam belajar maka ketika itu pula budaya organisasi dirasakan oleh karyawan. Kerjasama antar anggota merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, dengan adanya kerjasama yang terjalin dengan baik antar anggota maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Secara umum dukungan sosial dapat ditemukan pada relasi antar pribadi yang ditandai oleh keakraban dan saling percaya. Kondisi karyawan yang saling mendukung di dalam belajar pada perusahaan ini cukup baik, setiap karyawan baru yang masih belajar didukung oleh karyawan yang sudah cukup lama bekerja, sehingga adaptasi dan proses belajar menjadi lebih cepat. PT. KIEC sangat mendukung karyawan dalam belajar, hal

**Tabel 3. Rangkuman Nilai SLF**

Variabel Laten	Variabel Teramati	SLF	Kesimpulan Validitas
Budaya organisasi	BO1	Dalam organisasi karyawan terbuka dalam memberikan saran dan kritik	0,71 Baik
	BO2	Dalam organisasi karyawan menggunakan waktu untuk membangun kepercayaan bersama	0,82 Baik
	BO3	Penerapan keselamatan kerja di perusahaan cukup baik	0,82 Baik
	BO4	Adanya jaminan kesehatan karyawan dari perusahaan	0,83 Baik
	BO5	Dalam organisasi karyawan dihargai dalam mengusulkan ide baru	0,84 Baik
	BO6	Dalam organisasi karyawan dihargai untuk meningkatkan kompetensi di bidangnya	0,77 Baik
	BO7	Dalam organisasi tim/kelompok saling berdiskusi menyatukan pendapat	0,78 Baik
	BO8	Adanya struktur organisasi yang jelas	0,83 Baik
	BO9	Adanya pembagian <i>job desk</i> yang jelas	0,63 Baik
	BO10	Dalam organisasi karyawan saling mendukung dalam belajar	0,85 Baik
Kepuasan Kerja	KP1	Saya senang bekerja di perusahaan ini	0,72 Baik
	KP2	Pekerjaan saya sangat menarik	0,70 Baik
	KP3	Atasan langsung saya memberikan dukungan yang cukup	0,79 Baik
	KP4	Saya mendapatkan tunjangan yang cukup	0,64 Baik
	KP5	Saya akan di promosikan apabila bekerja dengan baik	0,75 Baik
	KP6	Saya setuju dengan ketentuan promosi yang ada di perusahaan	0,76 Baik
	KP7	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang cukup	0,86 Baik
	KP8	Saya menikmati bekerjasama dengan rekan kerja	0,85 Baik

ini dilengkapi dengan adanya program *knowledge management* atau pengelolaan pengetahuan dimana seluruh karyawan dapat membagikan pengetahuan dan pengalamannya secara online di intranet perusahaan sehingga apabila ada karyawan yang baru, karyawan tersebut dapat belajar dengan cepat mengenai KIEC. KIEC juga mengadakan program *knowledge sharing* dimana pada program ini karyawan diminta untuk membagikan pengetahuan dan pengalaman yang sudah didapatkan dalam bentuk presentasi. Dalam program ini karyawan dapat bertanya mengenai materi yang disampaikan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan diwajibkan untuk mensharingkan apa yang sudah didapatkan di dalam *knowledge sharing*. Program ini tidak dibatasi umur dan jabatan, seluruh karyawan berhak membagikan pengetahuan dan pengalamannya, program ini dihadiri oleh karyawan dari berbagai divisi dan dilaksanakan satu minggu sekali. Indikator penting kedua adalah BO5 dengan nilai muatan faktor 0,84. Indikator BO5 adalah karyawan dihargai dalam mengusulkan ide baru. Nilai ini menunjukkan bahwa ketika karyawan dihargai dalam mengusulkan ide maka ketika itu pula budaya organisasi dirasakan oleh karyawan. Perasaan dihargai merupakan sebuah kebutuhan manusia, seperti yang ada pada teori kebutuhan Maslow dalam Sulaiman (2011): Perasaan dihargai merupakan kebutuhan tingkat 4 yaitu kebutuhan penghargaan dimana kebutuhan ini adalah Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain. Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka di dalamnya akan ada kesenangan tersendiri.

PT.KIEC telah memiliki program yang mendukung dalam hal pengusulan ide baru yang dinamakan *innovation and quality day* yang diadakan oleh divisi *system and performance management* di dalam divisi ini terdapat bagian produktivitas yang bertugas menampung dan menyeleksi ide-ide dari karyawan. Seluruh karyawan berhak mengajukan ide-ide tersebut, ide-ide tersebut ditampung diseleksi dan dikompetisikan sehingga akan terjaring ide-ide yang layak untuk dipresentasikan di *innovation and quality day*. Program ini diselenggarakan satu tahun dua kali dipertengahan tahun dan akhir tahun, semua divisi dapat memberikan ide apapun yang bersifat inovatif. Karyawan yang idenya terpilih akan mendapatkan *reward* dari perusahaan.

Variabel Kepuasan Kerja ini memiliki 8 indikator. Diantara kedelapan indikator tersebut, indikator KP7 dan KP8 merupakan indikator dengan nilai muatan faktor tertinggi sebesar 0,86;0,85. Indikator ini memiliki korelasi yang positif dengan variabel kepuasan kerja artinya semakin adanya peningkatan pada indikator ini maka akan semakin tinggi juga nilai kepuasan kerja yang ada di perusahaan ini. Indikator KP7 (rekan kerja memberi dukungan yang cukup), merupakan indikator penting pertama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Indikator ini menunjukkan bahwa ketika seseorang mendapat dukungan yang cukup dari rekan

kerja maka ketika itu pula kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan. Rekan kerja memberikan motivasi, dukungan agar dapat bersama-sama berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator selanjutnya yang memiliki pengaruh penting kedua adalah indikator KP8, dimana indikator ini berisi mengenai kenikmatan dalam bekerjasama dengan rekan kerja. Indikator ini menunjukkan bahwa ketika seseorang menikmati bekerjasama dengan rekan kerjanya maka ketika itu pula kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan. Kerjasama dapat tumbuh dari suatu komitmen individu terhadap kesejahteraan bersama atau sebagai usaha pemenuhan kepentingan pribadi. Kunci dari perilaku kerjasama ada pada sejauh mana setiap pribadi percaya bahwa yang lainnya akan bekerja sama. Apabila dilihat dari kondisi perusahaannya, dukungan dan kerjasama dari rekan kerja di perusahaan ini lebih dirasakan sewaktu ada acara-acara khusus di luar *job desk* perusahaan. Seperti contohnya dalam pelaksanaan HUT KIEC tanggal 16 juni 2014, pada saat pelaksanaan program ini, lebih dirasakan saling mendukung dan bekerjasama dalam hal menyiapkan keperluan yang ada. Berbagai divisi akan memiliki tujuan yang sama yaitu mewujudkan acara yang baik dan lancar.

Variabel komitmen organisasi ini memiliki 8 indikator. Dari 8 indikator ini, indikator KO1 (Saya merasa menjadi bagian yang mendukung perusahaan ini). Nilai muatan faktor yang besar dan positif menunjukkan arti bahwa semakin tinggi peningkatan pada indikator ini maka akan semakin tinggi juga nilai komitmen organisasi yang ada di perusahaan ini. Hal yang paling berpengaruh dalam variabel komitmen organisasi ini adalah perasaan ikut menjadi bagian yang mendukung perusahaan. nilai ini menunjukkan bahwa ketika seseorang merasa menjadi bagian yang mendukung perusahaan, maka ketika itu pula lahir komitmen kepada perusahaan. Menurut teori kebutuhan Maslow, Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan merasa dianggap penting ini ada pada kebutuhan tingkat 4, yaitu: Kebutuhan Penghargaan. Dimana semua orang dalam masyarakat menginginkan penilaian terhadap dirinya baik, dan ingin dihormati. Indikator KO1 berada pada bagian kedua, yaitu kebutuhan pengakuan, penghormatan, dimana apabila kebutuhan ini telah terpenuhi maka akan ada perasaan senang, perasaan inilah yang menimbulkan karyawan berkomitmen pada perusahaan. Indikator berikutnya yang memiliki pengaruh tertinggi kedua adalah indikator KO3. Indikator ini berisi komitmen untuk tidak meninggalkan perusahaan karena karyawan memiliki tanggung jawab di dalamnya. Nilai pada indikator ini menunjukkan bahwa ketika seseorang tidak ingin meninggalkan perusahaan karena tanggung jawab yang ada di dalamnya maka ketika itu pula lahir komitmen kepada perusahaan. Gibson, dalam Heriyanti (2007) memberikan pengertian bahwa: "Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Apabila sudah berkomitmen maka dengan sendirinya

rasa bertanggung jawab akan ada, tanggung jawab sendiri memiliki arti wajib menanggung segala sesuatu apapun risikonya. Anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Steers (1997) dalam Djastuti (2011) menemukan adanya pengaruh negative antara pendidikan dengan komitmen perusahaan dan pengaruh positif antara masa jabatan dengan komitmen perusahaan, dimana apabila pendidikan karyawan semakin tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki harapan yang tinggi juga, dan hal ini mengkhawatirkan karena karyawan akan kurang berkomitmen pada satu perusahaan dan ingin pindah kepada perusahaan yang lebih menjanjikan. Berbeda halnya dengan masa jabatan. Lama seseorang bekerja juga menjadi suatu indikasi bahwa karyawan tersebut nyaman berada di dalam perusahaan. Karena itu semakin lama seseorang bekerja di dalam perusahaan maka akan semakin erat hubungan yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan yang mengakibatkan karyawan memiliki rasa komitmen terhadap organisasi perusahaan tersebut. Kondisi perusahaan yang diteliti saat ini, terdapat 51,43% SMA dan SMA kebawah. Diploma keatas 48,58%, berdasarkan hasil penelitian mengenai pendidikan di atas perusahaan ini memiliki karyawan yang lebih banyak berada pada tingkat SMA dibandingkan dengan diploma keatas. Apabila dilihat dari masa jabatan pada perusahaan ini terdapat 69,52% yang masa jabatannya >6 tahun. Hal ini menjadi kekuatan perusahaan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Variabel kinerja karyawan ini memiliki 7 indikator. Dari ketujuh indikator ini, indikator K2 (mengerjakan pekerjaan dengan cekatan/sigap) merupakan indikator penting pertama yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor 0,91. Nilai ini menunjukkan bahwa ketika seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan sigap maka ketika itu pula lahir kinerja yang baik dari karyawan. Indikator tinggi kedua yang memiliki pengaruh adalah K6 dengan nilai muatan faktor 0,90. Indikator ini mengenai mampu menyelesaikan masalah perusahaan dengan baik. Nilai muatan faktor ini. menunjukkan bahwa ketika seseorang mampu menyelesaikan masalah perusahaan dengan baik maka ketika itu kinerja karyawan dapat dikatakan baik. Kecekatan di dalam bekerja dan menyelesaikan masalah membutuhkan proses, pengalaman, dan pengetahuan. Mampu mengerjakan berbeda dengan sigap mengerjakan. Sigap mengartikan ada proses yang terus menerus ditempuh, ada pengalaman yang terjadi selama mengerjakan proses tersebut, dan ada pengetahuan yang menjadi bekal yang akan bertambah selama mengerjakan proses tersebut. Oleh karena itu faktor masa bekerja dan pendidikan menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan memiliki karyawan dengan pendidikan 51,43% SMA dan 48,58% D3,S1,S2 dari data ini kita

dapat menyimpulkan bahwa KIEC kurang mempunyai sumber daya manusia yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S2 hanya 3 karyawan dari 105 karyawan. Padahal seperti yang kita ketahui pengetahuan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada perusahaan ini kebanyakan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA akan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pengalaman. Berbeda halnya dengan karyawan yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti halnya S1,S2, karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ilmu yang didapatkan dan lebih mempunyai antisipasi yang tinggi untuk mencegah masalah tersebut terulang kembali. Perusahaan juga memiliki karyawan yang memiliki masa kerja > 6 tahun sebanyak 73 karyawan. Hal ini menjadi suatu kekuatan, yang mengartikan bahwa ada banyak karyawan yang sudah menempuh waktu yang lama dalam mengerjakan pekerjaan yang sama, dan sudah melalui berbagai pengalaman di dalam bekerja.

**Tabel 4. Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi Untuk SEM**

Konstruk	Estimasi	Keterangan
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,04	Pengaruh positif
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,89	Pengaruh positif
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,76	Pengaruh positif
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,01	Pengaruh positif
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,14	Pengaruh positif

Dari tabel 4 diatas terlihat bahwa pengaruh dengan nilai muatan faktor standar paling kuat adalah kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,89 dan variabel yang berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi dengan nilai 0,76. yang paling lemah nilai muatan faktornya adalah budaya organisasi terhadap kinerja dengan nilai 0,01

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisa maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Dari penelitian yang dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai muatan standar faktor sebesar 0,04. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai muatan standar faktor tertinggi sebesar 0,89. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan standar faktor sebesar 0,76. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan standar faktor sebesar 0,01. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan standar faktor sebesar 0,14. Nilai ini mengartikan bahwa setiap terjadi kenaikan pada nilai variabel yang mempengaruhi maka

akan terjadi kenaikan pula pada nilai variabel yang dipengaruhi

## DAFTAR PUSTAKA

Baihaqi, F, M. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Diponegoro.

Basir. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir-Riau. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Bung Hatta

Djastuti. 2011. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. Universitas Diponegoro. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol.13 No. 1, April

Heriyanti. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Diponegoro.

Hoyle. 2012. *Handbook of Structural equation modeling*. USA: Guilford Press

Kurniawan, M. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Organisasi Publik. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Negeri Padang

Invacevich, Konopaske. 2006. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga

Latan,H. 2012. *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi Menggunakan LISREL 8.8*. Bandung : Alfabeta

Mariam, R. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Diponegoro

Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Diponegoro

Mufidah. 2012. *Variabel Penelitian*. Universitas Negeri Surabaya

Praptadi. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi

Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Universitas Diponegoro

Putra,A.T. 2014. Pengaruh Human Capital Terhadap Corporate Performance Pada Departemen Statistik Bank Indonesia. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi) Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Rensi. 2010. Dukungan sosial, Konsep Diri & Prestasi Belajar SMP Kristen YSKI Semarang. Universitas Katolik Soegijapramata. *Jurnal Psikologi* vol.3 No.2.

Rizal. 2010. Upaya Membangun Strategic Marketing Outcomes Berbasis Relationship Marketing dan Power. Universitas Stikubank Semarang. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol 3, No.3

Rucky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sabri, Ilyas, Amjad. 2011. Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2011]

Setyanto, Suharnomo, Sugiono. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Keinginan Keluar Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Volume 10, Nomor 1, Januari, Tahun 2013, Halaman 75.

Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Hal 22- 47

Sulaiman. 2011. Analisis Diferensiasi Kepuasan Kerja Melalui Hierarki Teori Maslow. *Tugas Akhir* (Tidak Publikasi). Institut Pertanian Bogor

Supendy. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Serta Implikasinya bagi Kepuasan Kerja Pada Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara. Universitas Brawijaya. *Jurnal Manajemen* Vol. 10 No.2

Taurisa. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126.

Wijanto,S.H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8 Konsep dan Tutorial*. Jakarta : Graha Ilmu.