

BUDAYA PERUSAHAAN, KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PERBANKAN NASIONAL DI BALI)

Ida Bagus Raka Suardana

Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Undiknas Denpasar

Email : ajikraka@yahoo.com

ABSTRACT

Structural Equation Modeling (SEM) is used to analyze the variables by using AMOS 6.0 software. This research shows these following results: there is a significant influence of corporate culture toward organization performances, there is a significant influence of organization performances toward employee satisfaction, there is a significant influence of corporate culture toward customer satisfaction, and there is no direct influence of corporate culture, based on organization performances, toward employee satisfaction.

Keywords: *Corporate culture, organization performance, employee satisfaction.*

I. PENDAHULUAN

Budaya perusahaan merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Budaya perusahaan dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya tersebut mendukung strategi perusahaan, dan bila budaya perusahaan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kinerja perusahaan berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga bagi efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya perusahaan telah dikelola dengan baik. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya perusahaan pada kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Perusahaan

Beberapa definisi budaya perusahaan dikemukakan oleh para ahli, seperti Moeliono (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya

manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam perusahaan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Demikian juga Susanto (2001:3) memberikan definisi budaya perusahaan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sementara Robbins (1998:248-249) memberikan karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*); (2) Perhatian terhadap detil (*attention to detail*); (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); (4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); (5) Berorientasi tim (*team orientation*); (6) Agresifitas (*aggressiveness*); (7) Stabilitas (*stability*).

2.2 Kinerja Organisasi

Gibson *et al.* (1995:78) menyatakan kinerja sebagai

“the outcome of jobs which relate to the purpose of the organization such as quality, efficiency and any other criteria of effectiveness.” Sedangkan Bernardin & Beatty (1984:46) mendefinisikan kinerja sebagai *“the record of outcomes produced on a specified job function, activity, or behavior during a specified time period.”*

Pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan tolok ukur kinerja dari sisi finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan makin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Kaplan dan Norton (2002:76) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BS). Menurut konsep BS, kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan perspektif: (1) finansial; (2) pelanggan; (3) proses bisnis internal; dan (4) pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2002:193). Menurut Muchinsky (2001:424), beberapa variabel yang dapat dijadikan indikator menurunnya kepuasan kerja di antaranya adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengacu pada pendapat Handoko (2002:167), As'ad (1995:105) dan Nimran (1998:36) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada luaran yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, *turn over* meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.

2.4 Penelitian terdahulu

Penelitian Brian dan Gerhart (1996) menyimpulkan

bahwa terhadap kecepatan perubahan lingkungan ekonomi, permintaan konsumen dan investor, serta kompetisi di pasar produk merupakan variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Delaney & Huselid (1996) menemukan bahwa Manajemen SDM yang progresif berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan. Penelitian Rogga (2001) menyimpulkan: (1) *human resource* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya perusahaan; (2) budaya perusahaan mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan.

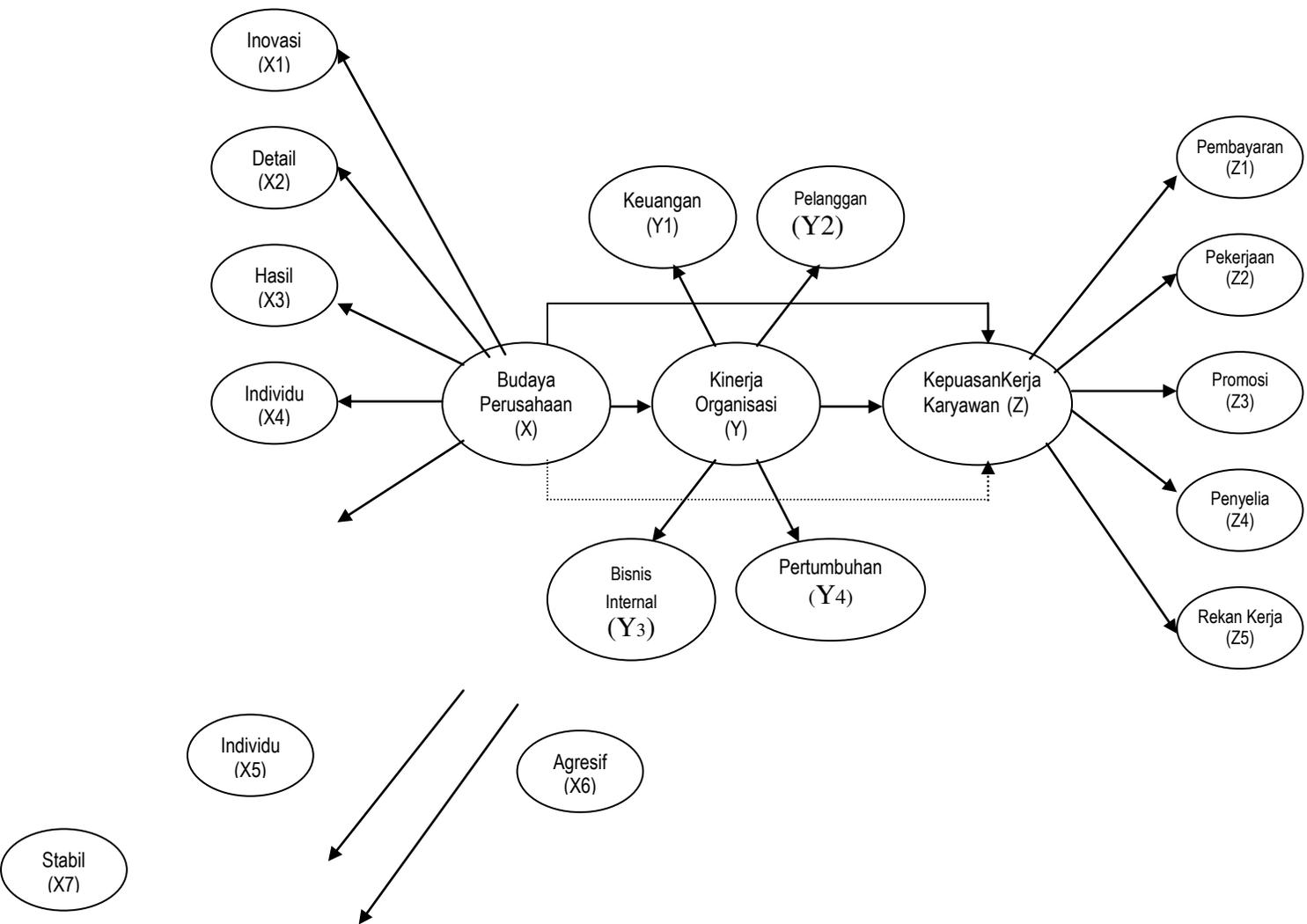
Penelitian Biantoro (2002) menyimpulkan praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Hamid (2002) yang dalam penelitiannya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) menyimpulkan (a) terdapat pengaruh secara signifikan

budaya perusahaan baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan

budaya perusahaan baru terhadap prestasi kerja.

III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah dari Kaplan dan Norton (2002), Rogga (2001), Paloepi (1999), Robbins (1998) dan Luthans (1997),

Berdasarkan berbagai teori, pendapat para ahli dan temuan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Populasi dan sampel

Dari populasi sejumlah 995 responden jumlah karyawan perbankan nasional yang ada di Bali yang dijadikan sampel adalah 199 orang. Adapun jumlah sampel menggunakan *proportional random sampling* dan setelah dilakukan seleksi terhadap daftar isian angket yang terkumpul, ternyata angket yang terkena *outliers* (tidak memenuhi persyaratan untuk diproses) berjumlah 13 angket, sehingga sisanya tinggal 186 angket. Menurut ketentuan normatif analisis SEM jumlah tersebut sudah cukup memadai.

4.2 Definisi operasional dan pengukuran variabel

Budaya perusahaan (X) mengacu pada Robbins (1998) terdiri atas tujuh dimensi terdiri dari 28 butir pertanyaan. Kinerja organisasi (Y) mengacu pada konsep

budaya perusahaan dan kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Balanced Scorecard Kaplan dan Norton (2002), yang terdiri atas empat dimensi, dan 20 butir pertanyaan. Kepuasan kerja karyawan (Z) mengacu pada Luthans (1997) terdiri atas lima dimensi, terdiri dari 20 butir pertanyaan.

4.3 Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian pada perbankan nasional yang ada di Bali, selama 6 bulan dari Juli-Desember 2015 .

4.4 Prosedur pengambilan dan pengumpulan data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui kuesioner sejumlah 64 item pertanyaan yang dibagikan kepada karyawan yang sudah mempunyai masa kerja tiga tahun. Data sekunder yaitu beberapa data yang sudah jadi dan diambil dari perusahaan tempat melakukan penelitian.

4.5 Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Model ini merupakan kumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian terhadap serangkaian hubungan yang relatif rumit dan simultan.

4.5 Pengujian hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini ada yaitu:

$H : \gamma_1 \times \beta_1 > \gamma_2$: budaya perusahaan berpengaruh langsung melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Keterangan:

γ_1 = probabilitas *error* koefisien jalur budaya perusahaan terhadap kinerja organisasi

β_1 = probabilitas *error* koefisien jalur kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja

γ_2 = probabilitas *error* koefisien jalur budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja

γ_1 = koefisien jalur budaya perusahaan terhadap kinerja organisasi

β_1 = koefisien jalur kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja

γ_2 = koefisien jalur budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja

5. Analisis Dan Hasil Penelitian

5.1 Uji validitas dan reliabilitas

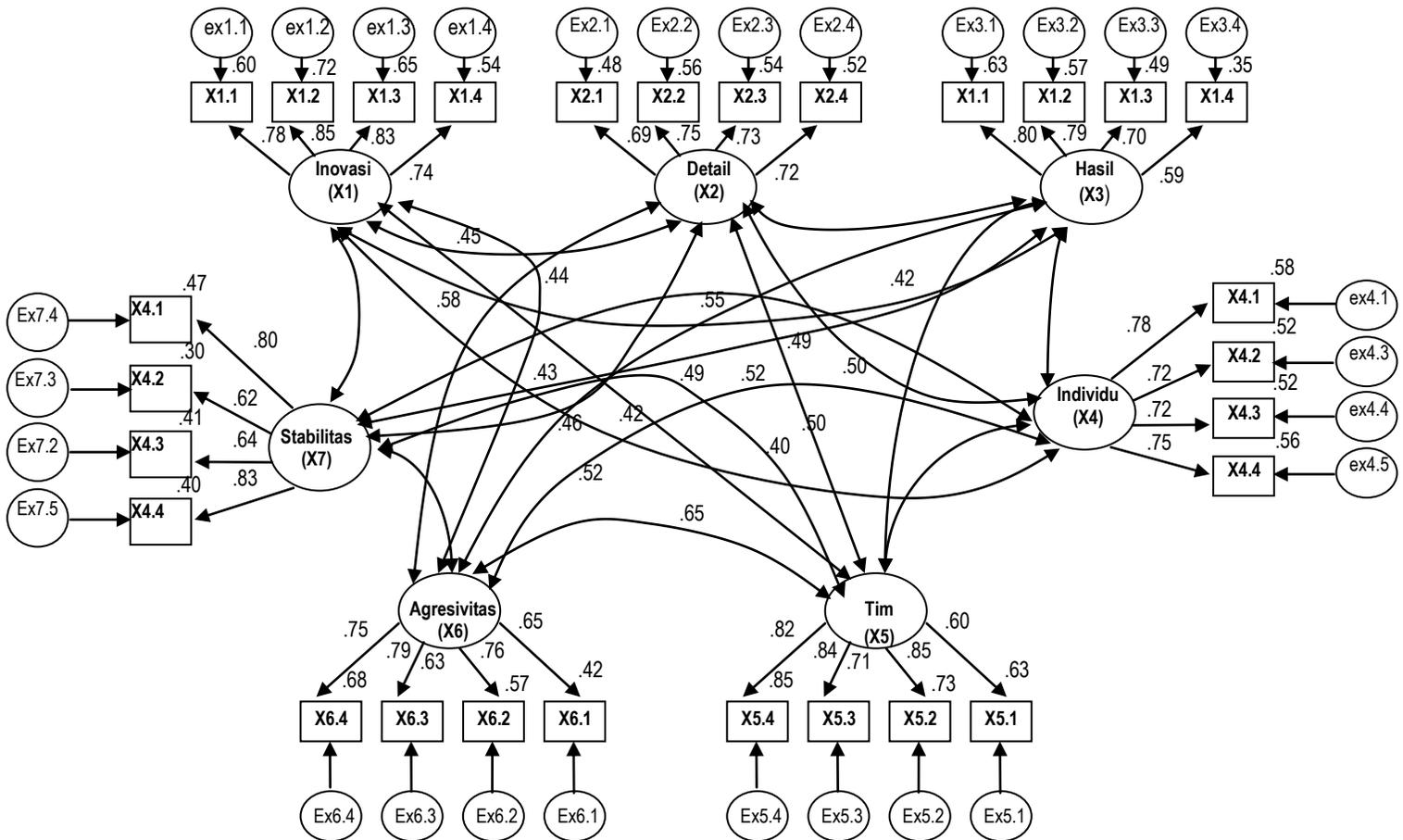
Uji validitas dan reliabilitas pra penelitian terhadap 20 responden bertujuan untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi jawaban responden kepada seluruh indikator yang diberikan. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap indikator pada setiap dimensi variabel budaya perusahaan, kinerja organisasi dan kepuasan karyawan semua indikator pembentuk masing-masing dimensi dinyatakan valid dan reliabel sehingga tidak ada yang gugur, dan dapat dikatakan bahwa

seluruh indikator tersebut dapat digunakan untuk menyebarkan kuesioner pada penelitian berikutnya.

Dari 196 responden yang diperiksa terdapat 13 responden terkena *outlier*, sehingga tersisa 186 responden. Dengan demikian hanya 186 responden yang akan digunakan untuk analisis berikutnya. Hal ini sesuai dengan asumsi SEM yaitu responden sekitar 100-200. Sementara uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Pemeriksaan dilakukan dengan melihat nilai *Z-score* pada setiap indikator, *Z-score* dikatakan normal apabila $-2,58 \leq Z\text{-score} \leq 2,58$, jika berada di luar interval tersebut dapat

diindikasikan bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. Sedangkan uji multikolinier untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara konstruk pada suatu variabel. Pada bagian ini akan diuji multikolinier tiga variabel yaitu : budaya perusahaan (X), kinerja perusahaan (Y) dan kepuasan kerja (Z). Apabila korelasi antar konstruk lebih kecil dari 0,85 tidak terkena multikolinier (Garson, 2003:765). Uji ini tidak perlu membahas *goodness of fit index* karena bukan uji model. Analisis pertama dilakukan uji multikolinier budaya perusahaan yang terdiri dari tujuh dimensi, hasilnya dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Uji Multikolinier Budaya Perusahaan

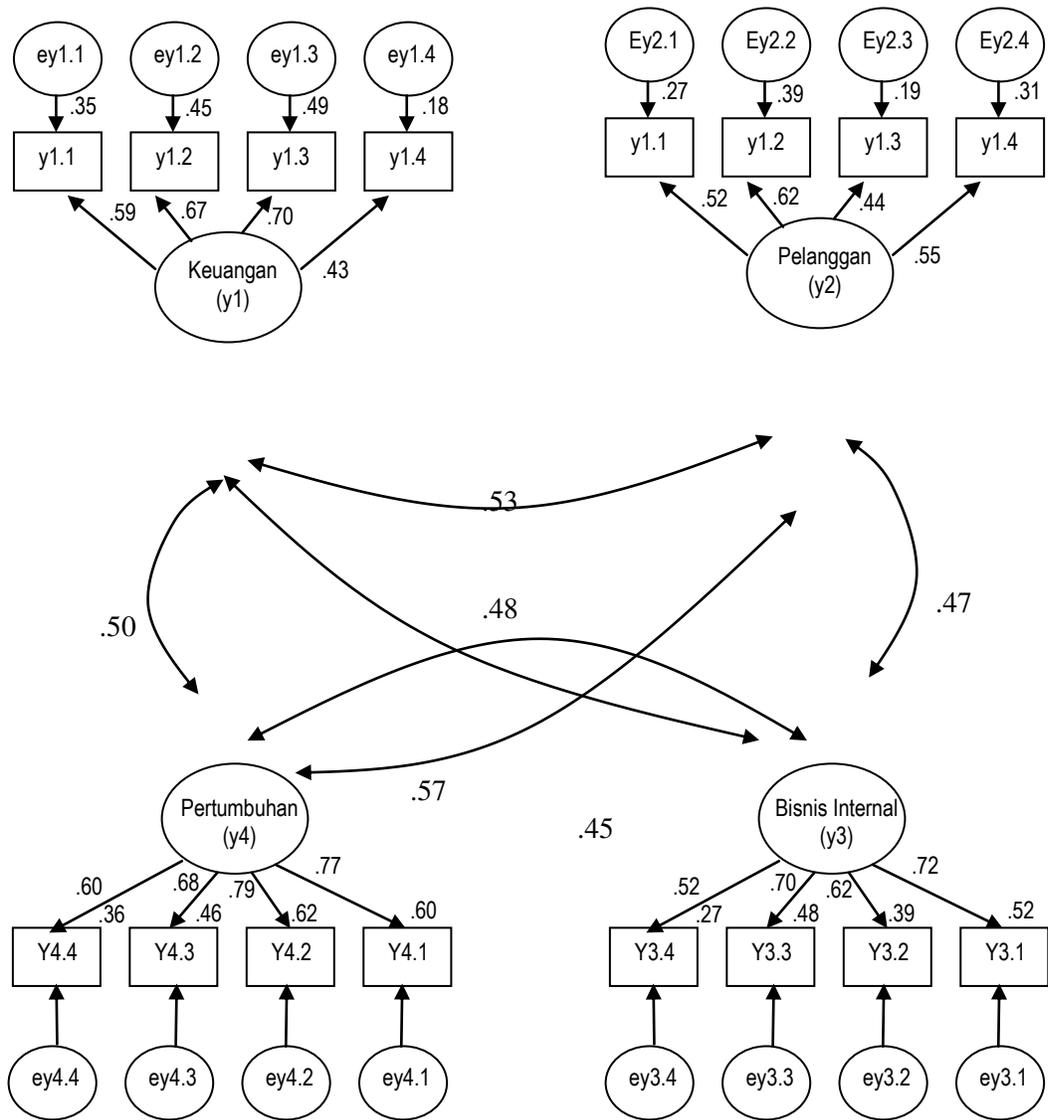


Sumber: Data primer (diolah)

Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk budaya perusahaan tidak terdapat multikolinieritas. Jadi indikator pembentuk ketujuh konstruk tersebut betul-betul

independen dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik. Analisis kedua dilakukan uji multikolinier kinerja perusahaan yang terdiri dari empat dimensi. Hasilnya dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Uji Multikolinier Kinerja Organisasi

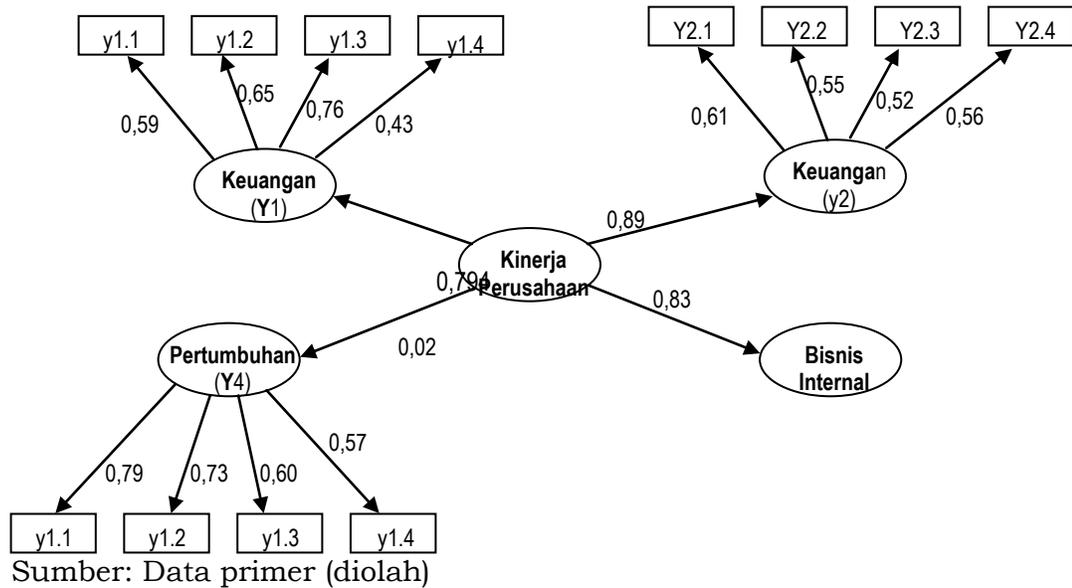


Sumber: Data primer (diolah)

Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,80, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kinerja organisasi tidak terdapat

multikolinieritas.. Analisis ketiga dilakukan uji multikolinier kepuasan kerja yang terdiri dari lima dimensi. Hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.

Gambar 4. Uji Multikolinier Kepuasan Kerja



Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kepuasan kerja tidak terdapat multikolinieritas. Jadi indikator pembentuk keempat konstruk tersebut betul-betul independen dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

h.2 Analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis = CFA)

Setelah dilakukan uji asumsi, maka langkah berikutnya dilakukan uji

analisis faktor konfirmatori pada setiap konstraknya. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui unidimensionalitas setiap indikator pembentuk konstruk. Responden yang digunakan untuk analisis ini sebanyak 186 responden setelah 13 responden dinyatakan terkena *outlier* dengan uji *multivariate outlier* (jarak Mahalanobis).

a. CFA budaya perusahaan (X)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) dilakukan untuk menguji unidimensionalitas tujuh dimensi pembentuk konstruk budaya perusahaan. Nilai

reliabilitas konstruk adalah 0,9844. Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9844 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

b. CFA kinerja organisasi (Y)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) dilakukan untuk menguji unidimensionalitas empat dimensi pembentuk konstruk kinerja perusahaan. Untuk mengukur kedua uji diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA kinerja perusahaan (Y). Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9387 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

c. CFA Kepuasan Kerja (Z)

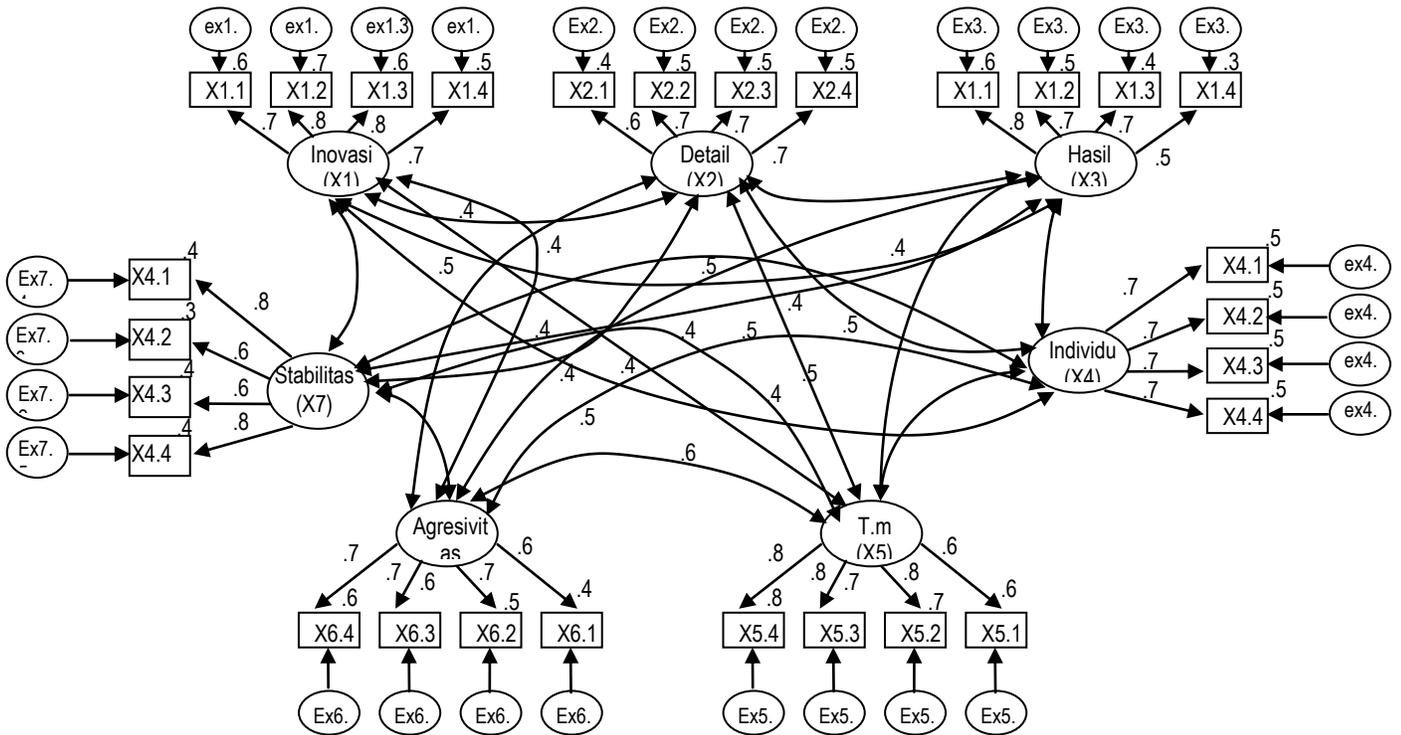
Analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji unidimensionalitas empat dimensi pembentuk

konstruk kepuasan kerja karyawan. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA kepuasan kerja (Z) 0,9386. Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9386 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa seluruh dimensi kepuasan kerja sudah reliabel.

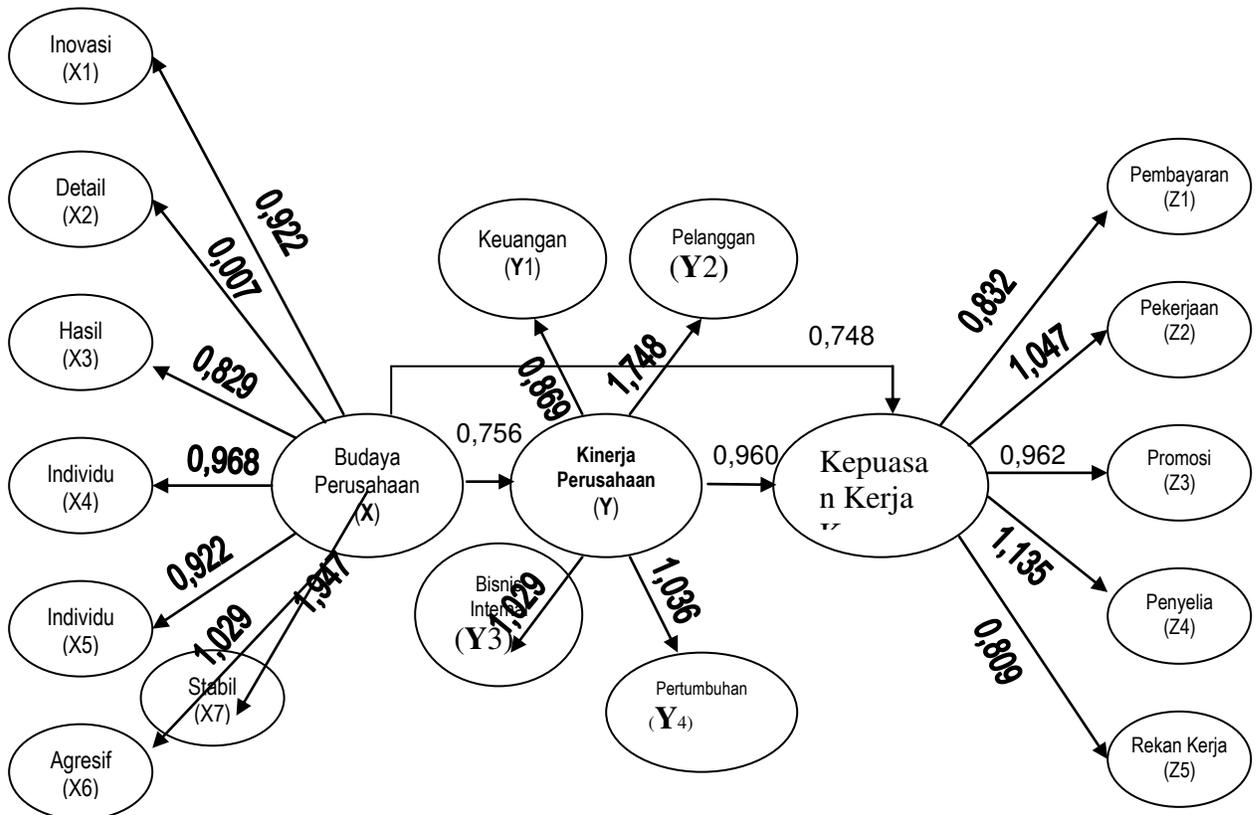
h.3 Structural Equation Modeling dan pengujian hipotesis

Setelah melakukan CFA setiap dimensi dan setiap variabel maka tahap terakhir dilakukan analisis SEM secara keseluruhan. Hasilnya setelah modifikasi indeks 35 kali dapat dilihat pada Gambar 5 berikut :

Gambar 5 : Uji Multikolinier Budaya Perusahaan



Gambar 6 : SEM setelah Modifikasi Indeks 18 kali



Pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya perusahaan melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dihitung dengan hasil kali koefisien jalur budaya perusahaan ke kinerja organisasi sebesar 0,756 dengan koefisien jalur kinerja organisasi ke kepuasan kerja sebesar 0,960 sebesar 0,726. Hasil kali koefisien jalur tidak langsung 0,726 lebih kecil dari pada koefisien jalur langsung 0,748 berarti hipotesis keempat ditolak.

6. PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data memberikan nilai probabilitas eror $3,5291 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai *loading* 0,756. Artinya hipotesis yang menyatakan budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan makin besar dampaknya terhadap prestasi kerja organisasi. Sementara pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai probabilitas *error* $3,3913 \cdot 10^{-28}$ lebih kecil dari taraf signifikansi

0,05 dan nilai *loading* 0,960. Artinya hipotesis yang menyatakan kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Strauss dan Syales (dalam Handoko, 2002) dan Paloepe (1999) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja organisasi yang baik menimbulkan kepuasan kerja karyawan, bahwa kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi mereka.

Hasil analisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja memberikan nilai probabilitas *error* $2,6821 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 dan nilai *loading* 0,748. Artinya hipotesis yang menyatakan budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian Rogga (2001) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Budaya perusahaan yang dibentuk oleh nilai-nilai inovasi, dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Sementara hasil analisis

pengaruh budaya perusahaan melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai-nilai koefisien jalur pengaruh langsung budaya perusahaan ke kepuasan kerja (0,748) yang lebih besar dibandingkan dengan melalui kinerja (0,726), sehingga budaya perusahaan melalui kinerja perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat dapat mempengaruhi langsung kepuasan kerja karyawan tanpa melalui kinerja perusahaan.

7. SIMPULAN DAN SARAN

7.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, namun budaya perusahaan melalui kinerja organisasi tidak

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

7.2 Saran

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji maka dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Membudayakan nilai yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh kebanyakan karyawan
3. Penghargaan terhadap loyalitas karyawan dengan mengikutsertakan karyawan harian yang memenuhi persyaratan kualifikasi lamaran apabila ada kesempatan menjadi karyawan tetap.

DAFTAR PUSTAKA

Becker, Brian And Gerhart, Barry, 2002. *The Impact Of Human Resource Management On Organization Performance : Progress And Prospect, Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).

- Biantoro, Udan. 2002. Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Perusahaan dan Kinerja Perusahaan. *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.
- Delaney, J.i. and Huselid, Mark, 2004. The impact of HRM practices on perception of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol 39 (4), Boston.
- Gibson *et al*, 1994. *Perusahaan*, Jilid 1 dan 2, alih bahasa Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Kaplan, RS, and D.P. Norton. 2002. The Balanced Scorecard – Measure that drive performance. *Harvard Business Review (January-February)*: 71-79.
- Luthans, Fred, 2001. *Organizational Behavior* , Third Edition, New York : The McGraw-Hill Companies Inc.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Paloepi, Tyas Rahadjeng, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Cetakan Kedua.
- Robbins, Stephern P. 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Jakarta : Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo.
- Rogga, Kirk L. 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.