



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI
CHEVRON INDONESIA**

SKRIPSI

**SARI FUJIASTUTI
0806367525**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JANUARI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI
CHEVRON INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

SARI FUJIASTUTI

0806367525

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JANUARI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Sari Fujiastuti

NPM : 0806367525

Tanda Tangan :

Tanggal : Januari 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Sari Fujiastuti
NPM : 0806367525
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja
Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di
Chevron Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, M.Si ()

Ketua Penguji : Arian Dhini, ST, MT ()

Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE ()

Penguji : Ir. Isti Surjandari, Ph.D ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Januari 2011

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT , Sang maha penguasa yang selalu memberikan jawaban atas segala kesulitan dan sang maha tahu ketika hambanya membutuhkan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada masa penyusunan skripsi ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Ibu Ir. Fauzia Dianawati, M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang sangat luar biasa dalam memberikan bimbingannya, memahami segala keterbatasan penulis serta sungguh menjadi stimulus yang handal sehingga suasana bimbingan menjadi menyenangkan dan penuh keharmonisan antara pembimbing dengan anak bimbingan;
- (2) Karyawan Chevron Indonesia yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan; Jan Hendri selaku Mentor yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
- (3) Bapak Feliks Prasepta, dosen Universitas Atma Jaya, selaku teman yang telah banyak mengajarkan ilmunya kepada penulis sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan pemahaman ilmu yang cukup banyak;
- (4) Ir. Boy Nurtjahyo M., MSIE, selaku pembimbing akademis atas perhatiannya;
- (5) Dosen-dosen Teknik Industri, atas semua masukan dan kritiknya selama masa seminar dan sidang;
- (6) Sahabat sekelompok Bunga Matahari: Deby Andreas, Azhar Ghifary, Michael Sidhi Triswandani, Hendra Pramono, Agustinus Titis dan Bondhan Rakasiwi; Febi Johan, Chairunnisa dan Yulia Suryandari yang telah banyak memberikan semangat dan inspirasi untuk menyelesaikan skripsi ini;
- (7) Teman-teman TI ekstensi Salemba angkatan 2008 yang selalu memberikan warna-warni kehidupan, goresan tangis dan tawa selama masa perkuliahan;

- (8) Keluarga penulis Ayah dan Ibu (orang tua terhebat yang paling penulis sayangi sampai saat ini) yang selalu memberikan kasih sayang, doa dan perhatiannya tanpa mengharapkan balasan, kakak dan keponakan penulis, atas keceriaan yang kalian berikan selama penulis menyusun skripsi ini;
 - (9) Harri Nurjaman, suami penulis atas doa, bantuan, dorongan, dukungan dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis sampai penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini;
 - (10) Semua pihak yang tidak bisa disebut satu persatu yang sedikit banyak telah memberi pengaruh terhadap penulis selama kuliah dan penyusunan skripsi.
- Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu ke depannya.

Depok, Januari 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sari Fujiastuti
NPM : 0806367525
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI CHEVRON
INDONESIA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok

Pada tanggal : Januari 2011

Yang menyatakan

(Sari Fujiastuti)

ABSTRAK

Nama : Sari Fujiastuti
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Chevron Indonesia

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode survey, sampel, dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di lima lokasi operasi Chevron Indonesia, yaitu di Jakarta, Salak, Pasir Ridge, Rumbai dan Duri. *Structural Equation Modeling* (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, ada pengaruh signifikan dari kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami variabel yang berpengaruh di perusahaan, pihak terkait bisa menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan produksi.

Kata kunci :

Budaya organisasi, kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan.

ABSTRACT

Nama : Sari Fujiastuti
Program Studi : Industrial Engineering
Judul Skripsi : The Influence of Organization Culture toward The Organization Performance and Employee Satisfaction in Chevron Indonesia

The objective of this research is to find out these following matters: the influence of organization culture toward the organization performance, the influence of organization performance toward employee satisfaction, the influence of organization culture toward employee satisfaction and the indirect influence of organization culture toward working satisfaction in organization performance. This research uses survey, sampling method and questionnaires as the tools in collecting the main data. This research is conducted in five Chevron Indonesia operation locations in Jakarta, Salak, Pasir Ridge, Rumbai and Duri. Structural Equation Modeling (SEM) is used to analyze the variables by using AMOS 18.0 software. This research shows these following results: there is a significant influence of organization culture toward organization performances, there is a significant influence of organization performances toward employee satisfaction, there is a significant influence of organization culture toward employee satisfaction, and there is no direct influence of organization culture, based on organization performances, toward employee satisfaction. By understanding the variables that influences in company, the stakeholders can use the information to increase the production.

Keywords:

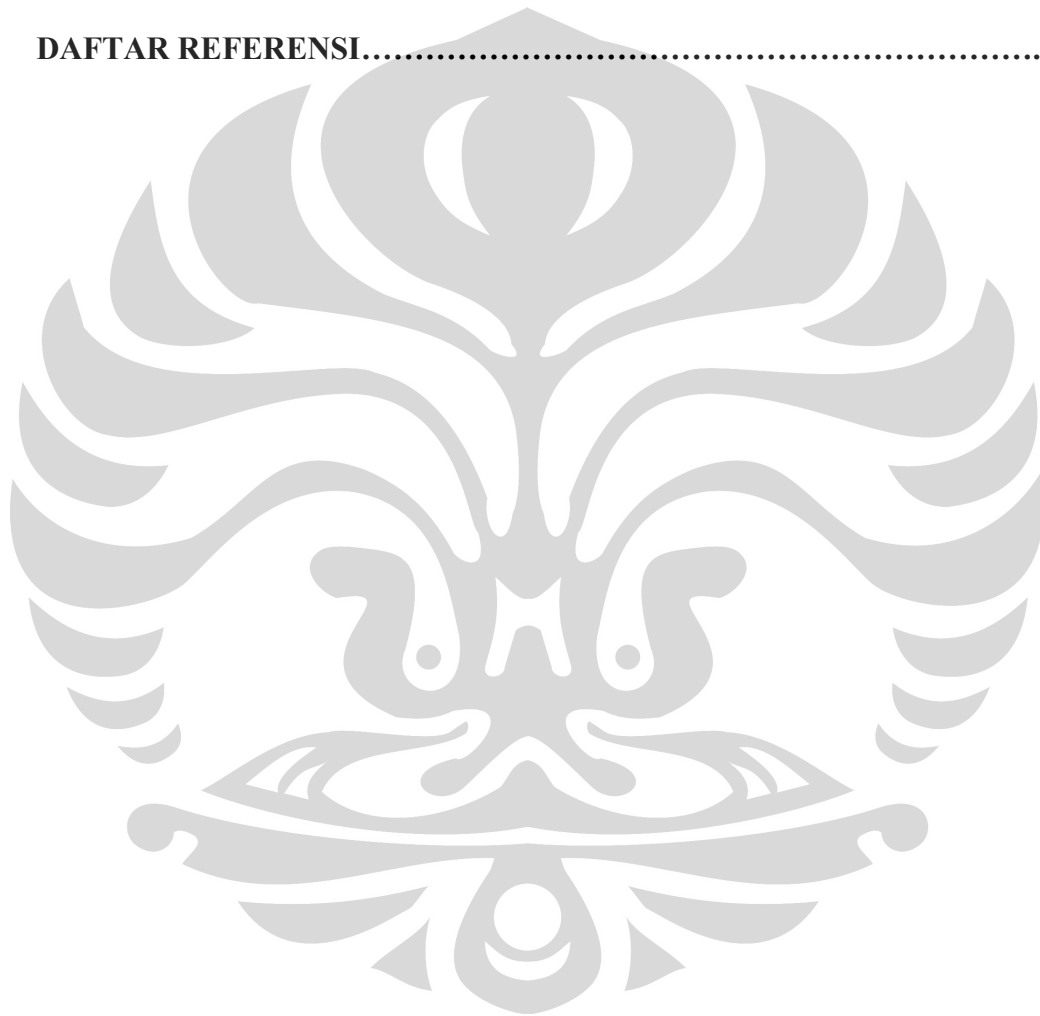
Organization culture, Organization performance, Employee satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PENGESAHAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	6
1.3 Rumusan Permasalahan.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Metodologi Penelitian	8
1.7 Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 LANDASAN TEORI	12
2.1 Budaya Organisasi.....	12
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	12
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi	13
2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	14
2.1.4 Pembentukan dan Mempertahankan Kelangsungan Budaya Organisasi	15
2.2 Kinerja Organisasi	19
2.2.1 Pengertian Kinerja Organisasi	19
2.2.2 Tujuan Kinerja Organisasi	20
2.2.3 Pengukuran Kinerja Organisasi	20
2.3 Kepuasan Kerja Karyawan	23
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	23
2.3.2 Aspek dalam Kepuasan Kerja Karyawan.....	27
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	30
2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi	30
2.5 Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	31
2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan	32
2.7 Penelitian Terdahulu.....	33
2.8 Structural Equation Modeling (Model Persamaan Struktural).....	37
2.8.1 Sejarah Model Persamaan Struktural.....	37
2.8.2 Konsep Dasar SEM.....	38
2.9 Latar Belakang Perusahaan	41

2.9.1	Sejarah Perusahaan	41
2.9.2	Visi	43
2.9.3	Misi	43
2.9.4	Nilai-nilai	43
2.9.5	Lingkup Bidang Usaha	45
2.10	Model Analisis.....	46
2.11	Kerangka Konseptual	46
2.12	Hipotesis Penelitian	47
2.13	Metode Penelitian	48
2.13.1	Pendekatan Penelitian	48
2.13.2	Teknik Pengumpulan Data.....	49
2.13.3	Jenis Data yang Dikumpulkan	49
2.13.4	Populasi dan Sampel	50
2.13.5	Uji Validitas dan Reliabilitas	50
2.13.6	Teknik Analisis Data.....	51
2.13.7	Lokasi Penelitian.....	52
2.13.8	Keterbatasan Penelitian.....	52
BAB 3 PENGUMPULAN DATA.....		53
3.1	Populasi dan Sampel.....	53
3.2	Penyusunan Kuesioner	54
3.3	Lokasi Penelitian	61
3.4	Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	61
3.5	Konsep Persamaan Struktural.....	62
3.6	Pengujian Hipotesis	64
3.7	Karakteristik Responden	64
3.7.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
3.7.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	65
3.7.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	65
3.7.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan.....	66
3.7.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi	66
3.7.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
BAB 4 PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA.....		69
4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	69
4.1.1	Validitas Masing-masing Dimensi Penelitian.....	69
4.1.2	Uji <i>Multivariate Outlier</i>	70
4.1.3	Uji Normalitas.....	70
4.1.4	Uji Multikolinier	72
4.2	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	76
4.2.1	Budaya Organisasi	77
4.2.2	Kinerja Perusahaan	81
4.2.3	Kepuasan Kerja Karyawan.....	84
4.3	<i>Structural Equation Modeling</i> dan Pengujian Hipotesa.....	88
4.4	Implikasi Penelitian	91
4.4.1	Analisa Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Setiap Lokasi	91
4.4.2	Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan..	92

4.4.3	Analisa Pengaruh Kinerja Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	92
4.4.4	Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	93
4.4.5	Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	93
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		94
5.1	Kesimpulan.....	94
5.2	Saran.....	94
DAFTAR REFERENSI.....		94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	6
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian.....	9
Gambar 1.3 Langkah-langkah Pemodelan Dengan Structural Equation Modelling	10
Gambar 2.1 Proses Membangun Budaya Organisasi.....	15
Gambar 2.2 Proses Sosialisasi	17
Gambar 2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan Karyawan.....	33
Gambar 2.4 Sejarah Chevron Corp.....	41
Gambar 2.5 Wilayah Operasi Chevron IndoAsia Business Unit.....	42
Gambar 2.6 Model Analisis	46
Gambar 2.7 Model SEM.....	48
Gambar 3.1 Jenis Kelamin Responden	65
Gambar 3.2 Usia Responden.....	65
Gambar 3.3 Pendidikan Responden.....	66
Gambar 3.4 Pendidikan Responden.....	66
Gambar 3.5 Lokasi Responden.....	67
Gambar 3.6 Masa Kerja Responden	67
Gambar 4.1 Uji Multikolinier Budaya Organisasi.....	73
Gambar 4.2 Uji Multikolinier Kinerja Perusahaan	74
Gambar 4.3 Uji Multikolinier Kepuasan Kerja Karyawan	75
Gambar 4.4 Uji CFA Budaya Organisasi	77
Gambar 4.5 Uji CFA Kinerja Perusahaan.....	81
Gambar 4.6 Uji CFA Kepuasan Kerja Karyawan.....	85
Gambar 4.7 Uji Model Penuh	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Paparan penelitian sejenis sebelumnya.....	34
Tabel 2.2 Perbedaan Analisa Kuantitatif dan Kualitatif	36
Tabel 2.3 Perbandingan SEM dengan Teknik Statistik lainnya	40
Tabel 2.4 Ukuran Validitas	50
Tabel 3.1 Target Responden	53
Tabel 3.2 Kuesioner	54
Tabel 3.3 Jumlah Responden	61
Tabel 4.1 Output Case Processing Summary Uji Validitas	69
Tabel 4.2 Output Reliability Statistics Uji Validitas	69
Tabel 4.3 Assessment of normality.....	71
Tabel 4.4 Korelasi Budaya Organisasi.....	72
Tabel 4.5 Korelasi Kinerja Perusahaan.....	73
Tabel 4.6 Korelasi Kepuasan Kerja Karyawan.....	74
Tabel 4.7 Nilai Chi-square dan DF Budaya Organisasi setelah MI 86 kali.....	78
Tabel 4.8 Nilai GFI dan AGFI Budaya Organisasi setelah MI 86 kali.....	78
Tabel 4.9 Nilai TLI Budaya Organisasi setelah MI 86 kali	78
Tabel 4.10 Nilai RMSEA Budaya Organisasi setelah MI 86 kali	78
Tabel 4.11 Nilai Regresi Budaya Organisasi setelah MI 86 kali	79
Tabel 4.12 Nilai Chi-square dan DF Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali	82
Tabel 4.13 Nilai GFI dan AGFI Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali.....	82
Tabel 4.14 Nilai TLI Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali	82
Tabel 4.15 Nilai RMSEA Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali	83
Tabel 4.16 Nilai Regresi Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali	83
Tabel 4.17 Nilai Chi-square dan DF Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali	85
Tabel 4.18 Nilai GFI dan AGFI Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali....	86
Tabel 4.19 Nilai TLI Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali	86
Tabel 4.20 Nilai RMSEA Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali.....	86
Tabel 4.21 Nilai Regresi Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali	86
Tabel 4.22 Nilai Regresi Uji Model Penuh setelah MI 353 kali.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 r tabel dan Hasil Pengolahan Data



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan perekonomian yang semakin pesat dan kompleks telah membangun iklim persaingan yang kian kompetitif diantara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Dengan kondisi seperti ini perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dan memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi iklim persaingan yang kian kompleks ini. Dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing atau nilai lebih dari pesaing yang ada, suatu perusahaan membutuhkan daya dukung atau sumber daya yang dapat menunjang keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan yakni keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Perusahaan sebagai sebuah organisasi tidak dapat terlepas dari sumber daya manusia, disamping sumber daya pendukung lainnya. SDM merupakan aset perusahaan yang tidak tenilai harganya, tanpa adanya sumber daya manusia, tidak akan ada sebuah organisasi. Menurut Moeljono (2003: 9) Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (*asset make possibility, people make it happen*). Oleh karena itu setiap organisasi maupun perusahaan perlu membangun SDM yang unggul dan berkompentensi tinggi sehingga dapat menjadi keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Mengingat sumber daya manusia sebagai aset berharga perusahaan maka dari itu perlu dikelola dengan baik agar dapat tercipta keselarasan antara kebutuhan karyawan dan juga tuntutan organisasi, sehingga diharapkan keselarasan tersebut nantinya akan menjadi salah satu faktor penentu sebuah organisasi dapat maju dan berkembang mengikuti dan menghadapi persaingan yang ada. Dalam mengelola dan menghasilkan karyawan yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi, perusahaan memerlukan lingkungan kerja yang mendukung dan juga pedoman ataupun acuan baku yang mencakup nilai-nilai, norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan tersebut yang akan digunakan sebagai pedoman anggota-anggotanya dalam berperilaku, yakni salah satunya melalui penciptaan budaya organisasi.

Setiap perusahaan memiliki jati diri dan karakteristik sendiri, oleh karena itu setiap perusahaan memiliki budaya yang khas pula (Sondang Siagian, 2000). Budaya organisasi atau budaya perusahaan menjadi suatu elemen yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi dan menjawab tantangan bisnis yang semakin kompleks. Edgar H Schein (2010: 18) dalam bukunya *Organizational Behavior* berpendapat bahwa :

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Menurut Atmosoprpto (2001) terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi dalam pembentukan budaya perusahaan, salah satunya yakni lingkungan perusahaan serta nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi. John P. Kotter dan James L. Heskett (1997) mengemukakan bahwa budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja sama, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang

terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan-tujuannya secara maksimal jika tidak ada keselarasan nilai-nilai maupun pemikiran-pemikiran antara karyawan dan organisasi tempat karyawan bernaung. Budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi maupun perusahaan secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Jika nilai-nilai maupun pemikiran yang terdapat dalam budaya organisasi dapat selaras dengan karyawan maka karyawan akan memiliki rasa nyaman dan kinerja karyawan dapat maksimal. Budaya yang kuat akan meningkatkan perilaku-perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi kinerja karyawan. Namun, apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan akan menuju arah yang salah (Kotter dan Heskett, 1997). Keberhasilan maupun kinerja karyawan merupakan hal yang hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam sebuah organisasi.

Kinerja perusahaan atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998). Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Penilaian kinerja perusahaan dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return on Assets = ROA*), rasio pengembalian modal sendiri (*Return on Equity = ROE*) dan rasio pengembalian penjualan (*Return on Sale = ROS*).

Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima (Kaplan dan Norton, 1992). Namun pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan tolok

ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BS). Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Selain itu, salah satu tolak ukur pencapaian keberhasilan dalam sebuah perusahaan dapat dilihat melalui kinerja dari karyawan-karyawan pada perusahaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992). Kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari seberapa besar hasil yang didapat tapi juga berkaitan dengan kepuasan untuk memberikan yang terbaik dan kepuasan menerima penghargaan yang baik pula.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Peningkatan kinerja karyawan seringkali dikaitkan dengan keberadaan budaya yang kuat dalam sebuah perusahaan. Kotter dan Heskett (1997) juga mengungkapkan walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Budaya organisasi memiliki peran yang cukup signifikan dalam mendukung kemajuan dan kinerja karyawan. Budaya yang baik dihasilkan dalam sebuah organisasi yang tersusun secara baik. Keberhasilan sebuah organisasi mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasinya dapat memberikan stimulus terciptanya kinerja karyawan yang baik yang akhirnya dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara berkelanjutan. Budaya organisasi merupakan *esprit the corps* jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas. Budaya organisasi menjadi fungsi penting dan menjadi salah satu acuan dari kinerja karyawan dan organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam persaingan bisnis antar perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang saat ini. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga

efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

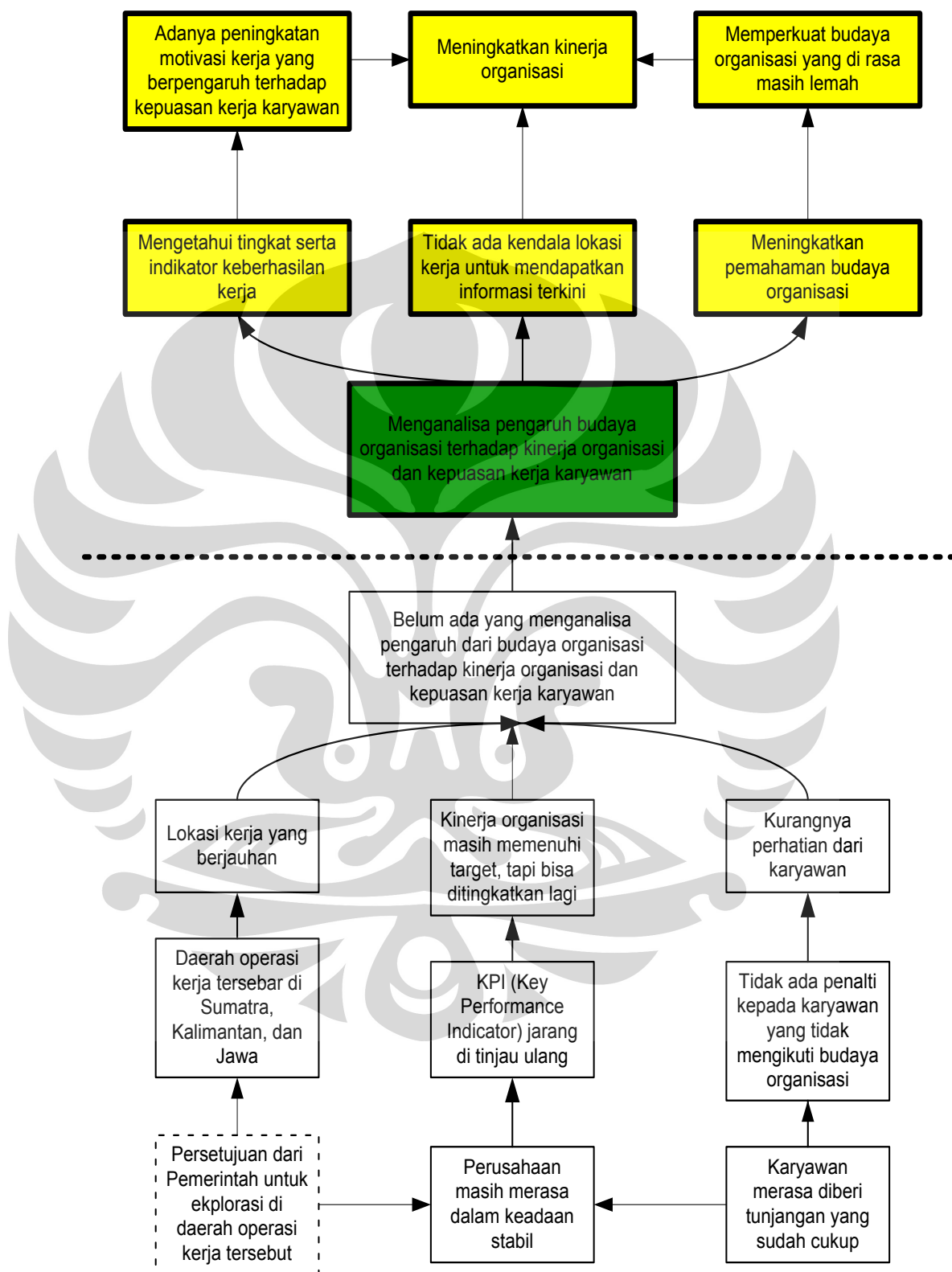
Perkembangan persaingan bisnis merambah ke berbagai sektor industri, termasuk salah satunya sektor minyak dan gas. Chevron Indonesia adalah perusahaan minyak dan gas terbesar di Indonesia dan menghasilkan hampir 40% dari produksi nasional dengan rata-rata produksi per hari adalah 540.000 barrel. Selain memproduksi minyak & gas, Chevron adalah perusahaan terbesar di dunia dalam energi panas bumi, dengan memiliki 2 proyek panas bumi di Indonesia, yaitu di Gunung Salak dan Darajat, dan menghasilkan lebih dari 650 megawatt energi yang bersih, handal, dan terjangkau untuk pertumbuhan ekonomi nasional. Chevron sudah berdiri di Indonesia lebih dari 80 tahun dengan jumlah karyawan 8.215 dan sekitar 30.000 karyawan kontrak. Lebih dari 98% karyawan dan jajaran manager adalah warga Negara Indonesia. (Intranet Chevron, diunduh pada 27 September 2010).

Chevron Indonesia merupakan perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kental yang membedakan dengan perusahaan pesaingnya di industri minyak dan gas dan energi panas bumi, nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi tersebut di kenal dengan nama *Chevron Way*, antara lain Integritas (*Integrity*), Kepercayaan (*Trust*), Keanekaragaman (*Diversity*), Terobosan (*Ingenuity*), Kemitraan (*Partnership*), Melindungi Manusia dan Lingkungan (*Protecting people and the environment*), dan Kinerja Tinggi (*High Performance*). Di dalam *Chevron Way* tertanam visi perusahaan, yaitu menjadi perusahaan energi dunia yang dikagumi karena karyawan, kemitraan dan kinerjanya.

Penulis memilih Chevron Indonesia, dikarenakan sistem organisasi yang sudah stabil dan terus mempertahankan pencapaian target produksi setiap tahun, sehingga penulis berasumsi akan menarik sekali untuk meneliti budaya organisasi yang sudah diterapkan selama ini yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Chevron merupakan perusahaan minyak dan gas dengan teknologi canggih. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Chevron Indonesia”.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Diagram keterkaitan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan paparan pada latar belakang permasalahan dan diagram keterkaitan masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan pokok pada penelitian ini, yaitu:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di Chevron Indonesia?
- b. Apakah kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?
- d. Apakah budaya organisasi melalui kinerja perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari hasil latar belakang dan telaah pustaka yang dilakukan, penulis ingin mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja perusahaan di Chevron Indonesia
- b. Mendapatkan hasil analisa faktor-faktor yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar pelaksanaan dan hasil dari penelitian lebih fokus dan sesuai dengan tujuan dan terbatasnya waktu, maka penulis membatasi pembahasan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau daftar pernyataan kepada karyawan non manajerial.
- b. Analisa dilakukan hanya untuk hasil kuesioner mengenai budaya kerja, kinerja perusahaan dan kinerja karyawan, bukan pada pembahasan masing-masing komponen.

1.6 Metodologi Penelitian

Adapun metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Persiapan Penelitian

Persiapan penelitian yang dilakukan dimulai dari studi literatur masalah, hal ini digunakan untuk mengetahui permasalahan sehingga dapat dibangun kerangka pikir yang tepat dalam memecahkan permasalahan yang timbul. Setelah itu maka dilakukan studi lapangan, digunakan untuk mengetahui di perusahaan tersebut, sesuai dengan hasil studi literatur masalah. Dari kedua studi tersebut, maka sudah bisa mengidentifikasi permasalahan, menentukan tema dan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, menentukan tujuan penelitian dan mulai melakukan studi pustaka, yaitu mulai mencari referensi buku ataupun jurnal *online*.

b. Penelitian Pendahuluan

Setelah mengamati aktivitas karyawan Chevron Jakarta, penulis akan menentukan kriteria responden dan jumlah responden. Selain itu, penulis melakukan wawancara dengan karyawan yang kompeten dalam menjelaskan mengenai budaya organisasi, kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

c. Pengumpulan Data

Tahapan ini memperoleh data-data yang diperlukan untuk dipergunakan pada pengolahan data, langkah-langkah yang perlu diperhatikan adalah mengenai strategi penyebaran kuesioner kepada karyawan di lima lokasi kerja Chevron sehingga jumlah responden terpenuhi.

d. Pengolahan Data

Pengolahan data pertama kali dilakukan untuk karakteristik responden dengan bantuan program *SPSS19 for Windows*, setelah itu pengolahan data hasil kuesioner menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan program AMOS 18.0.

e. Analisa

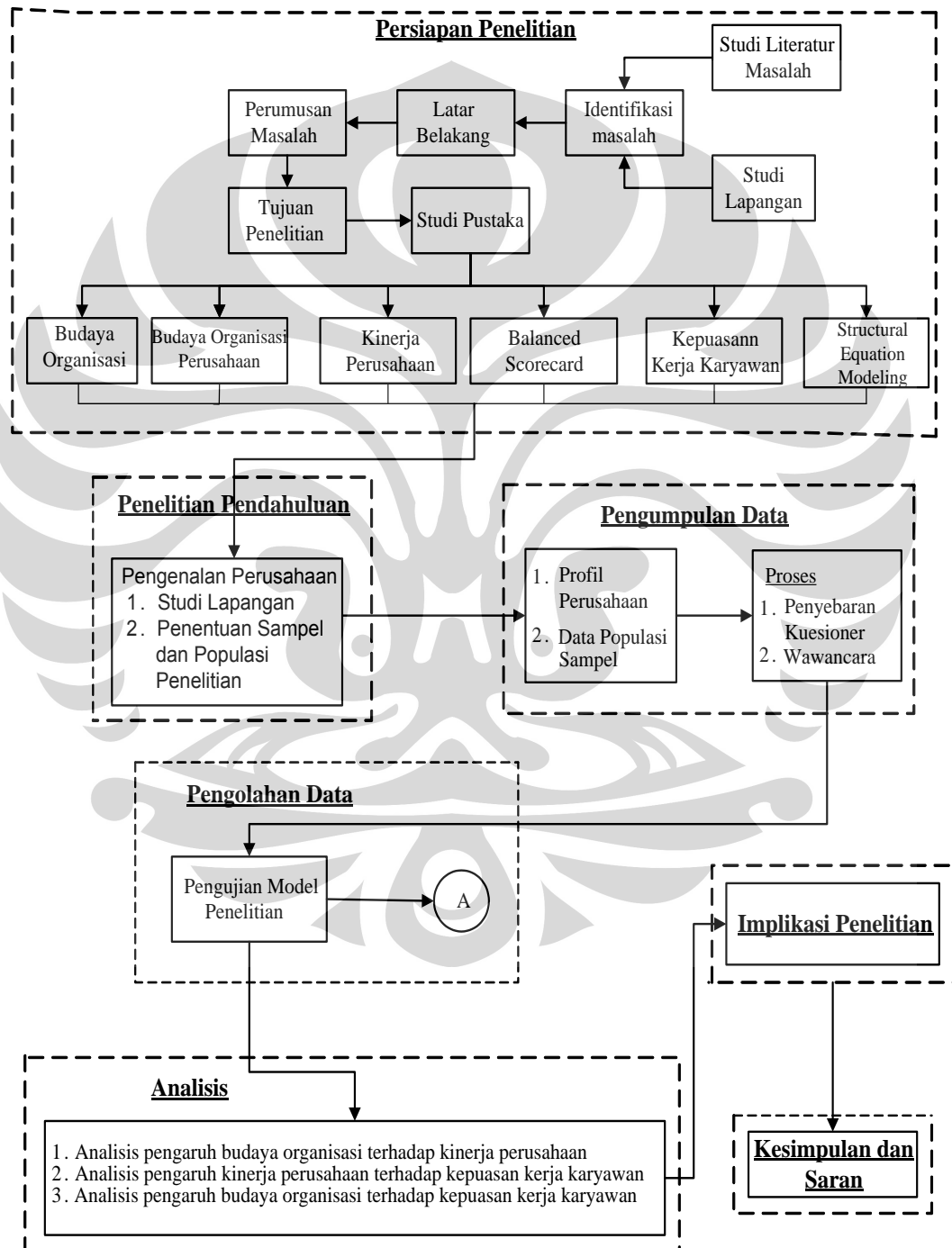
Analisa dilakukan dengan menggunakan cara uji validitas dan reliabilitas, uji multivariate, Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis = CFA*), dan *Structural Equation Modeling (SEM)* dan Pengujian Hipotesis.

f. Implikasi Penelitian

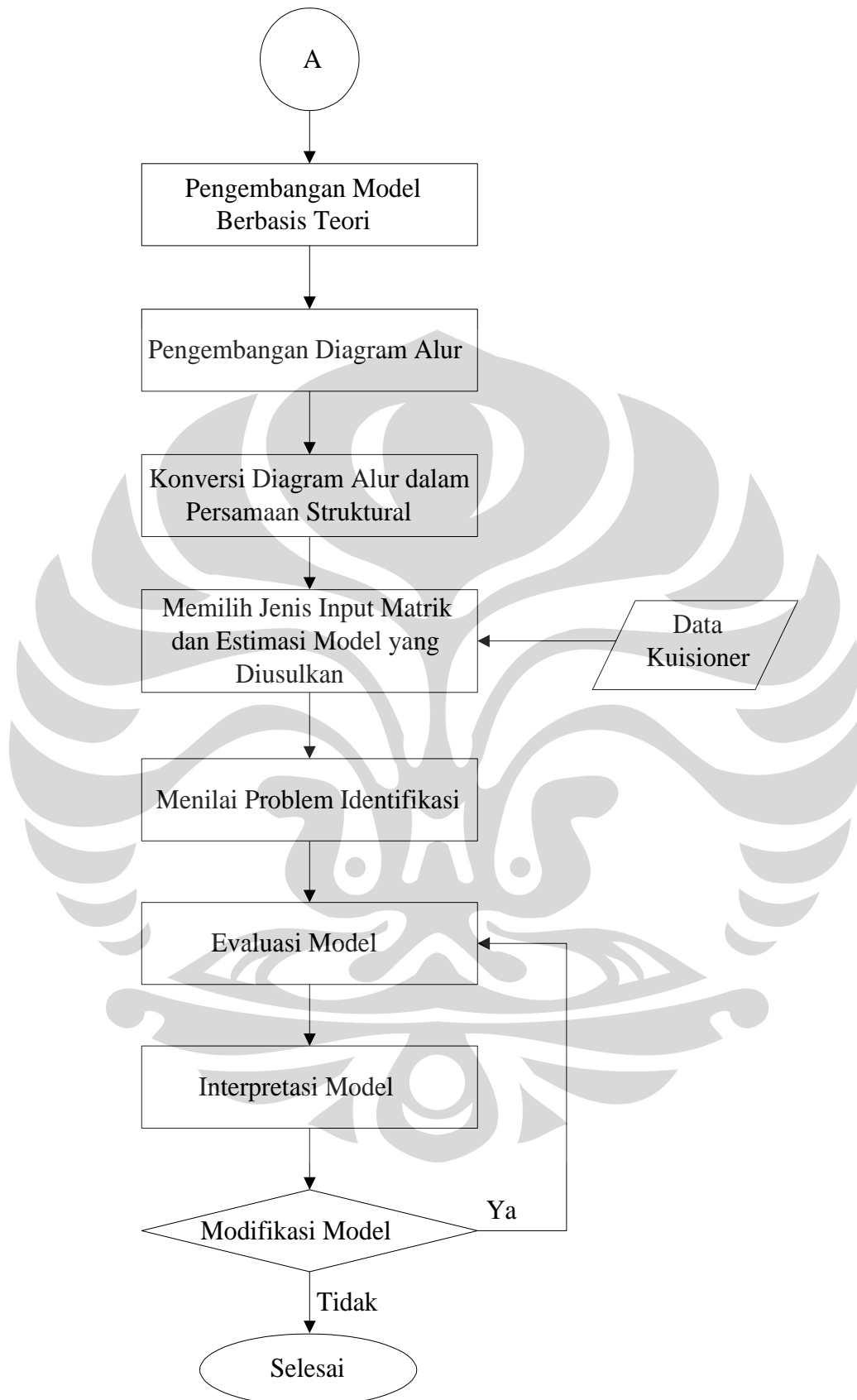
Pada tahap ini dilakukan implikasi penelitian berupa uraian dan mengatasi permasalahan yang terjadi berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa.

g. Kesimpulan dan saran

Meliputi hasil analisis dari keseluruhan kegiatan penelitian yang dirangkum menjadi kesimpulan dan saran yang dapat ditindaklanjuti.



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian



Gambar 1.3 Langkah-langkah Pemodelan Dengan *Structural Equation Modeling*

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan terbagi menjadi 5 bab yang terdiri dari:

BAB I Pendahuluan

Menguraikan secara singkat mengenai latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang kerangka teori serta berbagai konsep yang dibangun secara sistematis agar relevan dengan tema penelitian. Bab ini juga berisi tentang konstruksi model teoritis. Dalam bab ini juga diterangkan perihal operasionalisasi konsep yang menghubungkan antara penjelasan teoritis dengan instrumen penelitian, dan juga menjelaskan tentang metode penelitian yang menjabarkan mengenai pendekatan penelitian, jenis atau tipe penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, dan teknik analisis data yang digunakan. Selain itu, dalam bab ini akan dipaparkan gambaran umum perusahaan secara rinci yang meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, kinerja perusahaan, dan budaya organisasi.

BAB III Pengumpulan Data

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai bagaimana cara pengumpulan data itu dilakukan, yaitu melalui penyebaran kuesioner, penjelasan singkat dari isi kuesioner dan karakteristik dari responden.

Bab IV Pengolahan Data dan Analisa

Pada bab ini akan di analisa mengenai keterkaitan dan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja perusahaan menggunakan *software* AMOS 18.0.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini penulis memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari penulis yang berkenaan dengan pembahasan masalah.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering juga disebut dengan budaya kerja atau budaya perusahaan (*Corporate Culture*). Budaya organisasi juga sering disamakan dengan iklim organisasi (Hoefstede, et.al. 1990; Sukarya, 1995; Atmosoepipto, 2001; Tunggono, 2000).

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Keith Davis dan John Newstrom (1989: 60) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among its members*”. Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991: 340) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develop within an organization and guides the behavior of its members.*” Sedangkan Edgar H Schein (2010: 21) berpendapat bahwa:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001: 68) yang dikutip oleh Wibowo (2010: 17), budaya organisasi juga merupakan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) juga menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau dikenal juga dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. hal ini sesuai dengan pendapat John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (1991: 334) bahwa: *“the culture of an organization can help it deal with problems of both external adaptation and internal integration”*. Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan dan pengendalian internal organisasi. Beberapa peneliti organisasi juga telah membuktikan bahwa budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif. (Barney, 1986; Otto, 1989; Pfeffer, 1994; Wilkins dan Ouchi, 1983).

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan organisasi (Marsoulides dan Heck, 1993). Budaya organisasi itulah yang mengatur dan menyatukan nilai-nilai yang berbeda dari setiap anggota organisasi sehingga tercipta kesamaan arah dan persepsi bersama dalam bekerja. Budaya merupakan sebuah fungsi dalam sebuah organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001: 73) terdapat beberapa fungsi budaya organisasi antara lain:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti demi tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif sehingga interaksi sosial berjalan dengan stabil.
- d. Membentuk perilaku anggota, budaya organisasi dapat juga menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi.

Stephen Robbins (2008) dalam bukunya, “*Organizational Behavior*,” mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini bila diamati lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dalam organisasi tersebut. Terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi yang akan digunakan sebagai alat ukur budaya organisasi dalam penelitian ini yakni antara lain:

- a. Perhatian pada hal-hal rinci (*Attention to detail*), sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi atau kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang rinci.
- b. Orientasi hasil (*outcome Orientation*), sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- c. Orientasi orang (*people orientation*), sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- d. Orientasi tim (*team orientation*), sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu
- e. Keagresifan (*aggressiveness*), sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai
- f. Stabilitas (*stability*), sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan
- g. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), sejauh mana karyawan mampu mendorong dirinya untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

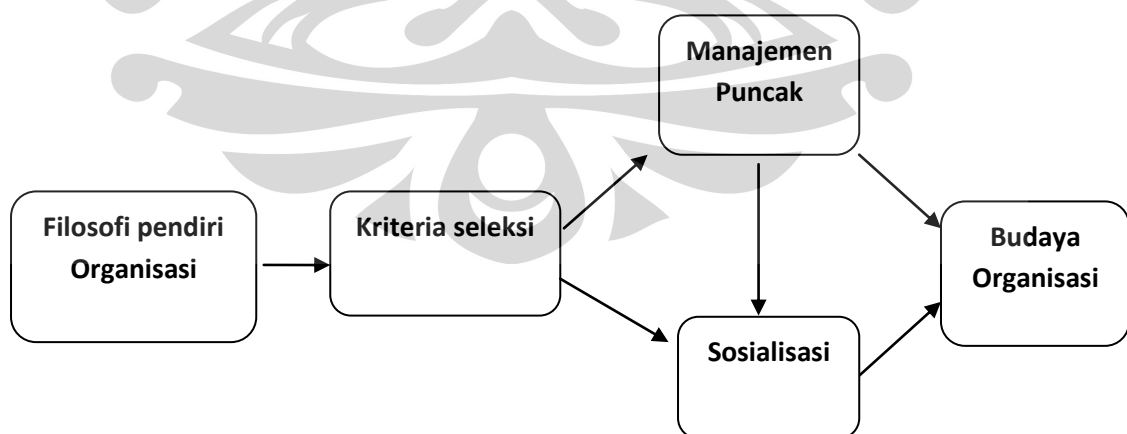
Menurut Robbins (2008), setiap karakteristik tersebut berada pada tingkatan dari rendah ke tinggi. Gambaran budaya organisasi tersebut akan menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, cara penyelesaian didalamnya dan cara berperilaku anggotanya sehingga menjadi ciri khas dari organisasi tersebut.

2.1.4 Pembentukan dan Mempertahankan Kelangsungan Budaya Organisasi

Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kultur awal organisasi (Robbins, 2008: 266). Para pendiri organisasi memiliki visi tentang akan menjadi apa organisasinya kelak. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala perihal kebiasaan maupun ideologi sebelumnya. Menurut Schein (2010: 61-62) yang dikutip oleh Robbins proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara yakni:

- Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
- Pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan perilaku mereka kepada karyawan.
- Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan dengan demikian, menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi pendiri tersebut.

Ketika sebuah kultur sudah terbentuk dibutuhkan praktik-praktik dalam organisasi yang berfungsi memeliharanya budaya organisasi tersebut. Terdapat tiga hal yang memainkan peran yang cukup signifikan dalam mempertahankan sebuah kultur antara lain; praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. (Robbins, 2008: 268)



Gambar 2.1 Proses Membangun Budaya Organisasi

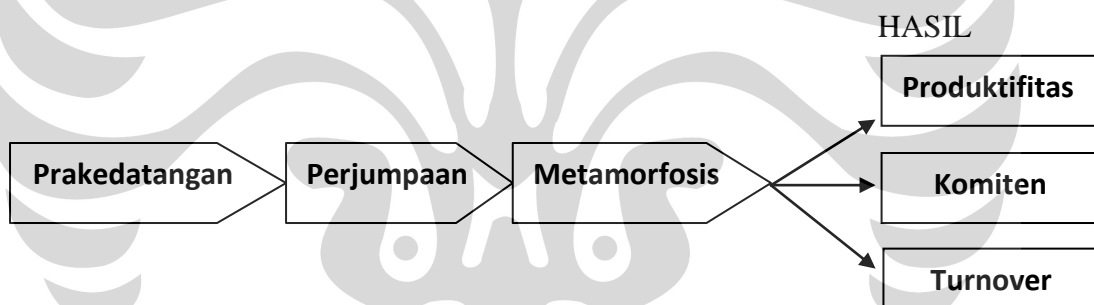
Sumber: Stephen Robbins.Timoty A. Judge, *Organizational Behavior* (Jakarta: Salemba Empat, 2008) hal: 274

Setelah melihat gambar yang telah terpapar diatas, tahap setelah filosofi pendiri organisasi yakni tahap **seleksi**. Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan merekrut individu-individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan lebih untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di organisasi yang bersangkutan. Para calon pelamar dapat belajar mengenai organisasi dan jika merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu seleksi menjadi dua arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan hubungan jika tampak adanya ketidakcocokan.

- a. **Manajemen Puncak**, tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menerapkan norma-norma yang mengalir kebawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahannya, pakaian seperti apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya.
- b. **Sosialisasi**, atau adaptasi merupakan proses yang mengadaptasikan karyawan dengan budaya organisasinya. Karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi ke dalam budaya organisasi, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan potensi untuk mengganggu nilai-nilai budaya yang telah ada, maka dari itu perusahaan perlu membantu karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya organisasi yang ada yakni yang lebih dikenal dengan proses sosialisasi. Sosialisasi dapat dikonseptualisasikan menjadi sebuah proses yang terdiri atas tiga tahap, yakni prakedatangan, perjumpaan dan metamorphosis (Hackman, 1977: 58-62).
 - Tahap Prakedatangan, tahap ini merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Tahap prakedatangan secara terbuka mengakui bahwa setiap individu datang dengan sekumpulan nilai, sikap dan harapan tertentu.
 - Tahap Perjumpaan, tahap ini merupakan tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat seperti apa sesungguhnya organisasi dan menghadapi kemungkinan jikalau harapan dan kenyataan itu berbeda.

Jika harapan yang telah dibangun sebelumnya sesuai dengan kenyataan maka karyawan baru tersebut akan sekedar memberi penegasan kembali terhadap persepsi yang telah dibangun sebelumnya. Para pendatang baru memiliki komitmen lebih besar terhadap organisasi manakala mereka memiliki jaringan pertemanan yang besar dan beragam.

- Tahap Metamorfosis, merupakan tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru harus berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi. Proses metamorphosis dan sosialisasi bisa dikatakan berhasil manakala anggota baru sudah merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaan. Metamorfosis yang berhasil akan berdampak positif terhadap produktifitas dan komitmen karyawan baru dan secara tidak langsung akan mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Untuk lebih lengkapnya dapat dijabarkan melalui gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Proses Sosialisasi

Sumber: Stephen Robbins-Timoty A. Judge, *Organizational Behavior* (Jakarta: Salemba Empat, 2008) hal: 271

Menurut Robbins (2008: 274) budaya dapat disebarkan maupun disosialisasikan kepada karyawan melalui berbagai bentuk, antara lain:

- Penceritaan Kisah**, biasanya pengkisahan berawal dengan cerita-cerita mengenai pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, sukses dari si miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi
- Ritual**, merupakan deretan berulang kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling

penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan

- c. **Simbol Material**, simbol material mengantarkan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egalitarisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku yang dimunculkan (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat.
- d. **Bahasa**, banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan identifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu, hal ini akan membantu melestarikannya.

Budaya organisasi merupakan sebuah konsep alat yang berguna dalam menilai kesesuaian dari organisasi, tujuan, strategi dan tugas organisasi dalam pencapaian hasil (Mackenzie, 1986). Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Mereka dapat memampukan suatu kelompok untuk mengambil tindakan yang cepat dan terkordinasi melawan pesaing atau dalam melayani seorang pelanggan. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi (Kotter dan Heskett, 1997: 6-8).

Hofstede (1997) dalam Munandar dkk (2004: 20) mengemukakan ciri-ciri pokok budaya perusahaan (organisasi) yakni sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait
- b. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi bersangkutan
- c. Budaya organisasi berkaitan dengan hal hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, cerita dan ketokohan
- d. Budaya organisasi dibangun secara social, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari consensus bersama sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut
- e. Budaya organisasi sulit untuk dirubah.

Edgar H. Shein melukiskan budaya organisasi kedalam tiga level, antara lain:

a. Artefak

Merupakan elemen budaya yang berwujud dan dapat dilihat, didengar dan dirasa jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artefak ini dapat berupa identitas anggota organisasi, pakaian seragam, bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar, fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan teknologi. Anggota organisasi kerap kali tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi yang ada, namun orang yang berada diluar organisasi dapat mengamati dengan jelas.

b. Nilai-nilai

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan anggota mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang ada. Jika anggota baru menghadapi persoalan maupun tugas baru solusinya tidak lain yakni nilai-nilai. Pendiri organisasi menghadapi sesuatu yang harus dikerjakan atau dipecahkan, pendiri mengajukan cara menyelesaikannya dan berhasil menyelesaikannya. Cara ini kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi lainnya.

c. Asumsi Dasar

Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*). Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk satu problem yang dihadapi organisasi.

2.2 Kinerja Organisasi

2.2.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*". Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang

ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

2.2.2 Tujuan Kinerja Organisasi

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.2.3 Pengukuran Kinerja Organisasi

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et. Al. (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut:

Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance

indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer's perspective, (2) evaluate each activity using customer –validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feed.back to help organization members identify problems and opportunities for improvement”.

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

- a. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan,
- b. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan,
- c. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan
- d. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Lebih jauh Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995) mengatakan bahwa *the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain.*

Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan “perencanaan-proses-evaluasi” selanjutnya proses “perencanaan-proses-evaluasi” harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah

dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan pelanggan, produktivitas dan keefektifan biaya proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan.

Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti:

- a. Meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan
- b. Meningkatnya produktivitas dan keefektifan biaya proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa
- c. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut:

Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, (3) waktu.

Hal senada juga dijelaskan oleh Kaplan dan Norton, (1996); Lingle dan Schiemann, (1996) pengukuran kinerja non keuangan didesain untuk menilai

seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu.

Menurut Dess dan Lumpkin (2003:90) ada 2 pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu; pendekatan yang pertama analisis ratio keuangan (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder perspective*). Dalam *financial ratio analysis* dapat dibedakan atas 5 tipe yaitu; (1) *Short-term solvency or liquidity*, (2) *Long-term solvency measures*, (3) *Asset management (or turn over)*, (4) *Profitability*, (5) *Market value*.

2.3 Kepuasan Kerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000: 142).

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (dalam As'ad, 2003: 114). Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 194).

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 193). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001: 202).

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu:

- a. *Discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'ad, 2003: 105) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.
- b. *Equity theory* yang dikembangkan oleh Adam (1963). Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen.elemen keadilan meliputi tiga hal, yaitu:
 - *Input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya;
 - *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya;
 - *Comparisons personal*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.
- c. *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Prinsip-prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- *Satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: penghargaan, pencapaian, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan; dan
- *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: peraturan perusahaan dan administrasi, teknik kepemimpinan, gaji, hubungan kerja, kondisi pekerjaan, kemananan pekerjaan dan status.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler (1982) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001: 196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada

setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor hubungan antarkaryawan, antara lain:
 - hubungan antara manajer dengan karyawan,
 - faktor fisik dan kondisi kerja,
 - hubungan sosial di antara karyawan,
 - sugesti dari teman sekerja,
 - emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
- c. Faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

2.3.2 Aspek dalam Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (1997: 43), terdapat lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu

- a. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah di lihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- b. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- c. Rekan kerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- d. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.
- e. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja:

- a. Kerja yang secara mental menantang. Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b. Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan di jam-jam kerja. Tetapi kunci yang utama, upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).
- d. Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Merujuk pada berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah:

- a. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya;
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya;
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003: 42).

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dalam keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku kesharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya

manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect, responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku kearah orang lain, kepada pelanggan, pemegang saham, pemasok dan masyarakat (Patin, 1986: 272). Selain itu, hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2.5 Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992: 196), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi.

Pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan terjadi karena kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang di rancang untuk menghubungkan pencapaian tujuan organisasi dengan tujuan individu karyawan. Mereka merasa ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi maka karyawan benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. (Paloepi Tyas Rahajeng, 1999: 87)

2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

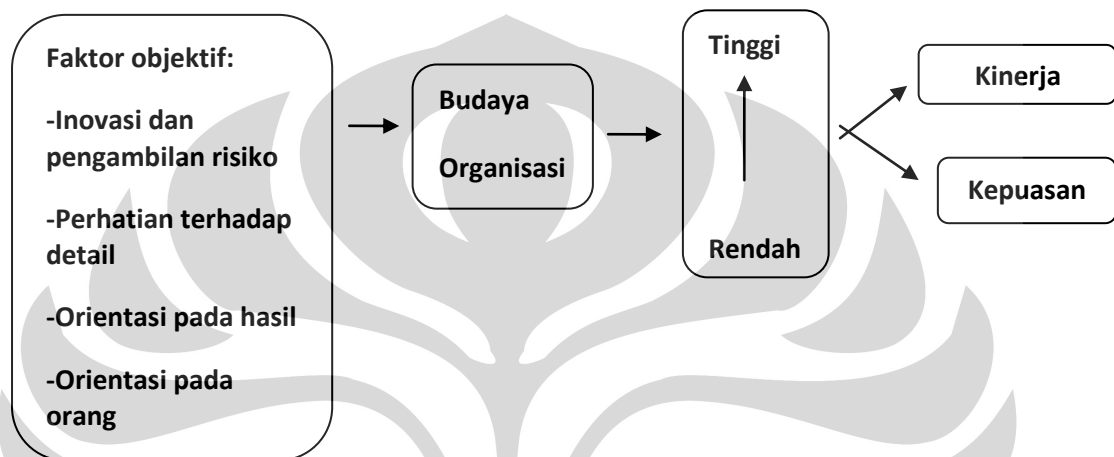
Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberikan pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Peran budaya korporat sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya korporat. Organisasi dengan budaya yang kuat dipercaya dapat bertahan lama dan senantiasa dapat menjaga dan meningkatkan kinerjanya (Robbins, 2008; Schermerhorn, 1997). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa budaya korporat akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan paling tidak budaya yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang tak terduga. Hal ini sangat menentukan organisasi dan individu dalam menjalankan bisnis dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara-cara mengelola personil secara internal atau hubungan atasan bawahan.

Adanya keterkaitan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi juga disampaikan Djokosantoso (2003: 42) bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai sebuah kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja yang akan berpengaruh pula ke kinerja karyawan tersebut.

Ulasan mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan lebih lanjut juga dikemukakan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett, dalam bukunya *Corporate Culture and Performance* (Kotter & Heskett, 1997). Dalam bukunya disebutkan Walaupun sulit diubah, budaya organisasi

dapat dibuat sedemikian rupa sehingga lebih meningkatkan kinerja. Perubahan ini bersifat kompleks, membutuhkan waktu dan kepemimpinan yang dipandu oleh visi mengenai budaya macam apa yang mampu mendukung kinerja. Serupa dengan itu, Denison (1990) menyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara keputusan-keputusan strategis manajemen puncak dengan budaya yang tumbuh dalam suatu perusahaan. Hal ini berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut (dalam Moeldjono, 2005)



Gambar 2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan Karyawan

Sumber: Stephen Robbins-Timoty A. Judge, *Organizational Behavior* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal:286

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia“ ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja perusahaan. Sebelum penelitian ini, telah ada beberapa penelitian sebelumnya yang membahas perihal hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Sari Yunita (2010), dalam skripsinya yang mengangkat tema Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Non Manajerial PT Telkom TBK Divisi Infrastruktur Telekomunikasi *Network* Regional Jakarta, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya

organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien positif menyatakan bahwa arah hubungannya bersifat positif, yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik pula kinerja karyawannya.

Selanjutnya penelitian kedua dilakukan oleh Eunika Dariska (2007) dengan skripsi yang berjudul Analisis Pengaruh Orientasi Pasar untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran (Studi Kasus: UKM di Perkampungan Industri Kecil, Jakarta). Penelitian yang dilakukan oleh Eunika Dariska menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran atau kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing dapat tercapai melalui inovasi produk, bukan pada kinerja pemasaran.

Selain kedua skripsi di atas terdapat juga penelitian yang hampir serupa yakni penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan relatif adanya hubungan yang kuat antar variabel yang ada, yakni budaya organisasi, kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Perbedaan yang ada diantara penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis terletak pada lokasi penelitian, karakteristik populasi yang diangkat, objek penelitian maupun jumlah responden dan juga penggunaan dimensi dalam mengukur variabel budaya organisasi.

Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan positif antara budaya organisasi, kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1 Paparan penelitian sejenis sebelumnya

Peneliti	Soedjono	Sari Yunita	Eunike Dariska
Judul	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Non Manajerial PT Telkom TBK	Analisis Pengaruh Orientasi Pasar untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran

Tujuan penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada terminal penumpang umum di Surabaya - Mengkaji pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya - Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya - Mengkaji pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Menjelaskan gambaran budaya organisasi dan kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Telkom Tbk Divisi Infratel Network Regional Jakarta - Menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk - Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran - Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing - Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. - Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. - Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. - Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 	Nilai koefisien korelasi rank spearman sebesar + 0,789 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi produk yang dilakukan UKM - Inovasi produk berpengaruh kepada keunggulan bersaing - Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran atau kinerja perusahaan - Keunggulan bersaing dapat tercapai melalui inovasi produk, bukan pada kinerja

Objek penelitian	Kantor Terminal 20 orang, Purabaya 99 orang, Tambak Osong Wilangan 29 orang, dan Joyoboyo Bratang 51 orang.	Karyawan tetap non manajerial atas hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk	100 pemilik usaha yang ada di Perkampungan Industri Kecil (PIK) yaitu pengusaha industri tas dan sepatu.
-------------------------	---	--	--

Berdasarkan hasil-hasil penelitian diatas, maka pada penelitian ini, penulis akan melakukan pembuktian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia. Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya yaitu mengenai budaya organisasi, kinerja perusahaan, kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga analisa yang digunakan adalah analisa konfirmatori. Tabel 2.2 memperlihatkan perbedaan antara analisa kuantitatif dan kualitatif:

Tabel 2.2 Perbedaan Analisa Kuantitatif dan Kualitatif

	QUANTITATIVE "objective"	QUALITATIVE "reflective"
1. Kedudukan suatu penelitian kualitatif	Studi awal	Penggalian interpretasi subyek
2. Hubungan peneliti dan yang diteliti	Jauh (peneliti-obyek penelitian) <i>outsider</i>	Dekat (empati) <i>insider</i>
3. Hubungan teori/konsep dengan data empirik	Confirmatory data empirik untuk memberi konfirmasi teori	Emergent (atau exploratory): teori dimunculkan atas dasar empirik

	QUANTITATIVE “objective”	QUALITATIVE “reflective”
4. Strategi penelitian	Berstruktur	Tidak berstruktur
5. Lingkup/klaim temuan	<i>Nomothetic</i> mencari “ <i>the truth</i> ”	<i>Ideographic</i> mencari “ <i>a truth</i> ”
6. Konsepsi tentang realitas sosial	Statis dan eksternal	Prosesual dan realitas merupakan produk konstruksi sosial
7. Analisa data	<i>Single level analysis</i> (level individu saja, atau komunitas saja, dst)	<i>Multi level analysis</i> (mengaitkan analisis pada level-level yang berbeda)

2.8 Structural Equation Modeling (Model Persamaan Struktural)

2.8.1 Sejarah Model Persamaan Struktural

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika.

Analisis faktor pertama kali diperkenalkan oleh Galton (1869) dan Pearson (Pearson dan Lee, 1904). Penelitian Spearman (1904) merupakan pengembangan model analisis faktor umum. Dalam penelitiannya berkaitan dengan struktur kemampuan mental, Spearman menyatakan bahwa uji interkorelasi antar kemampuan mental dapat menentukan faktor kemampuan umum dan faktor-faktor kemampuan khusus. Menurut Thurstone sebetulnya tidak hanya ada satu faktor umum kemampuan yang diikuti dengan faktor khusus seperti dipostulatkan oleh Spearman, tetapi ada beberapa kelompok faktor umum yang disebut *primary mental abilities*.

Pada tahun 1950-an dan 1960-an analisis faktor mendapatkan popularitas dikalangan para peneliti dan dikembangkan lebih lanjut oleh beberapa peneliti seperti Joreskog (1967) dan Joreskog dan Lawley (1971) yang menggunakan pendekatan atas dasar *Maximum Likelihood* (ML). Pendekatan *Maximum*

Likelihood ini memungkinkan para peneliti menguji hipotesis bahwa ada sejumlah faktor yang dapat menggambarkan interkorelasi antar variabel.

Model persamaan struktural merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis jalur (*path analysis*) menjadi satu metode statistik komprehensif. Analisis jalur sebagai cikal bakal persamaan struktural bermula dari penelitian Sewall Wright (1918, 1921, 1934, 1960) di bidang biometrika. Kontribusi utama Wright adalah mampu menunjukkan bahwa korelasi antar variabel dapat dihubungkan dengan parameter dari suatu model yang digambarkan dengan diagram jalur (*path diagram*). Wright juga menyatakan bahwa model persamaan yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. (Imam Ghozali, 2005:3)

2.8.2 Konsep Dasar SEM

Structural Equation Modeling (SEM) adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap suatu model sebab-akibat dengan menggunakan kombinasi dari teori yang ada dan data kuantitatif yang telah dikumpulkan. SEM mengakomodasi kemampuan dari berbagai teknik statistik yang telah dikenal sebelumnya yaitu menggabungkan antara kemampuan teknik *path analysis* dengan *factor analysis*. Secara umum, jika pada suatu model SEM terdapat beberapa variabel laten yang saling berpengaruh dan variabel-variabel laten tersebut hanya diukur dengan satu indikator, maka model tersebut termasuk ke dalam kasus *path analysis*. Di lain pihak, suatu model SEM dengan variabel laten yang diukur dengan beberapa indikator tetapi tidak memiliki hubungan sebab-akibat dengan variabel laten lain merupakan kasus *confirmatory factor analysis*.

Penggabungan dari beberapa teknik tersebut menghasilkan teknik yang serupa dengan teknik *multiple regression*, tetapi SEM memiliki beberapa keunggulan jika dibandingkan dengan teknik *multiple regression*. Kesamaan antara beberapa teknik statistik yang disebutkan di atas beserta keunggulan SEM dibandingkan dengan masing-masing teknik tersebut dirangkum pada Tabel 2.3.

Terdapat dua bagian dalam setiap model SEM. Bagian pertama adalah *measurement model*, yaitu bagian dari model SEM yang mewakili hubungan antara setiap variabel laten dengan indikatornya, seperti pada teknik *factor*

analysis. Bagian kedua adalah struktural model, yaitu bagian dari model SEM yang mewakili hubungan antara tiap variabel laten seperti pada teknik path analysis.

Dalam model persamaan struktural, variabel kunci yang menjadi perhatian adalah variabel laten atau *latent construct* yaitu konsep abstrak psikologi seperti sikap, intelegensi. Kita dapat mengamati perilaku variabel laten secara tidak langsung dan tidak sempurna yaitu melalui pengaruhnya terhadap variabel laten indikator atau variabel *manifest*. Variabel-variabel yang terdapat dalam model SEM juga dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang bersifat independen, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang bersifat dependen ataupun variabel yang berperan sebagai mediator.

Menurut Ferdinand (2006, p. 37-72), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

a. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai alasan teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik.

Jadi keyakinan seseorang peneliti untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan, tetapi haruslah berdasarkan sebuah alasan teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik. Itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan, dengan menggunakan uji chi-square digunakan dalam *Structural Equation Modeling*.

Pada dasarnya SEM adalah sebuah "*confirmatory technique*", sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah "teori", mungkin sebuah "teori" yang baru dikembangkan sendiri oleh peneliti,

atau teori yang sudah dikembangkan sejak lama, pokoknya harus berupa sebuah teori, yang untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empirik. Pengujian empirik itulah yang dilakukan melalui SEM. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang beralasan ilmiah adalah syarat utama dan pertama sebelum menggunakan pemodelan SEM ini.

- b. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Pada langkah ini, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya.

Di dalam pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan "konstruk" atau "faktor" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Jika *Structural Equation Modeling* diterapkan secara benar akan menghasilkan pembuktian yang kuat atas berbagai hubungan sebab-akibat antar variabel.

Tabel 2.3 Perbandingan SEM dengan Teknik Statistik lainnya

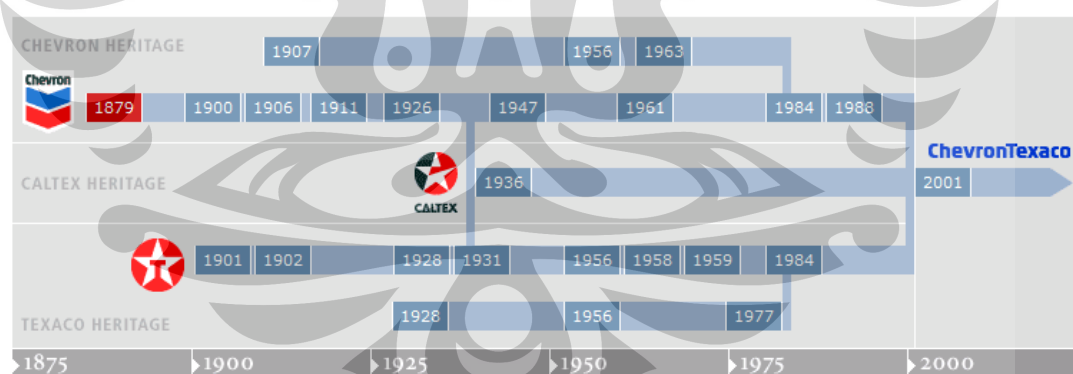
Teknik Statistik	Kesamaan dengan SEM	Keunggulan SEM
<i>Multiple regression</i>	Variabel dependen di dalam suatu model SEM merupakan hasil penjumlahan dari setiap variabel independen yang dikalikan dengan koefisien masing-masing ditambah nilai error.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggabungkan beberapa kasus <i>multiple regression</i> secara bersamaan dalam satu model. - Setiap variabel dapat diukur dari beberapa indikator. - Analisa untuk kelompok responden yang berbeda. - Tampilan lebih representatif.

Teknik Statistik	Kesamaan dengan SEM	Keunggulan SEM
<i>Path Analysis</i>	Memperhatikan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen.	Setiap variabel dapat dijadikan variabel laten yang diukur dari beberapa variabel <i>manifest</i> sebagai indikatornya.
<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	Terdapat variabel laten yang diukur dari beberapa indikator.	Dapat menggambarkan hubungan antara variabel laten.

2.9 Latar Belakang Perusahaan

2.9.1 Sejarah Perusahaan

Chevron adalah salah satu perusahaan energi terkemuka di dunia. Dengan kantor pusat di San Ramon Amerika Serikat Chevron memiliki lebih dari 53.000 tenaga kerja, dan beroperasi kurang lebih di 180 negara di dunia. Bisnis Chevron menyangkut seluruh aspek di bidang industri minyak dan gas bumi, termasuk eksplorasi dan produksi; kilang; transportasi dan marketing; penjualan dan pembuatan bahan kimia, serta panas bumi dan pembangkit tenaga.



Gambar 2.4 Sejarah Chevron Corp.

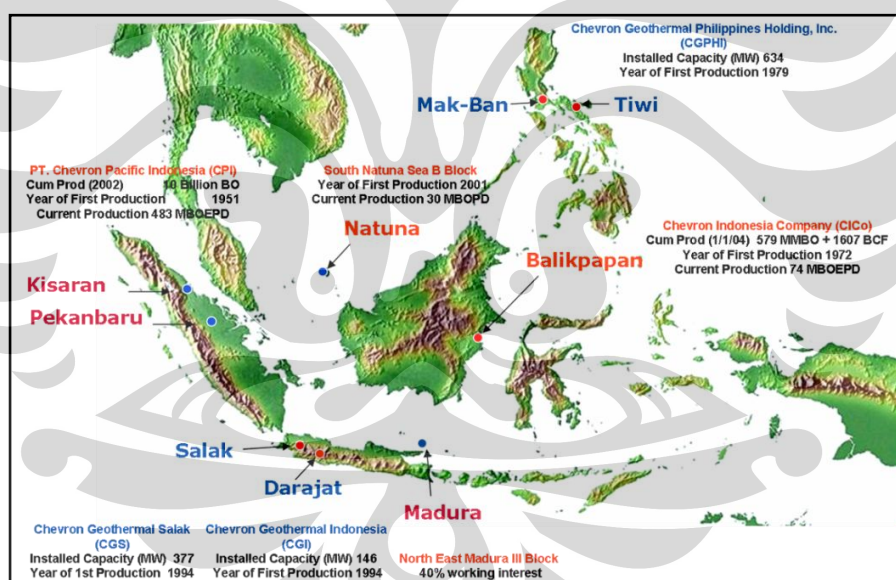
Sumber: dokumen perusahaan

Chevron didirikan pada tanggal 10 September 1879 dengan nama pertama kali *Pacific Oil Co. (PCO)*, dengan modal pertama sebesar 1 juta dollar AS. Beberapa tahun kemudian perusahaan ini tumbuh sebagai pemimpin di sepanjang pantai barat Amerika. Pada tahun 1926 *Standard Oil Co. (California)* berubah menjadi *Standard Oil of California (SOCAL)* ketika mengakuisisi *Pacific Oil Co.*

Pada tahun 1936 SOCAL mengadakan kerjasama dengan *The Texas Co.* Mendirikan *The California Texas Co., Ltd* sebagai perusahaan patungan.

Pada tahun 1984 SOCAL mengakuisisi *Gulf Oil Corp.* dalam sebuah akuisisi terbesar di dalam sejarah perusahaan di Amerika. Setelah akuisisi ini kemudian lahirlah *Chevron Corp.* Pada tahun 2001 *Texas Oil Co.* bergabung dengan Chevron menjadi ChevronTexaco. Kemudian pada tahun 2005 ChevronTexaco kembali menjadi *Chevron Corp.* lagi setelah mengakuisisi UNOCAL.

Chevron adalah perusahaan minyak bumi dan gas yang memulai eksplorasinya di Asia semenjak 1924, ketika *Standard Oil Company of California (SOCAL)* mengirimkan ekspedisi geologinya ke Pulau Sumatera, Indonesia. Pada tahun 1936, perusahaan yang belum produktif tersebut menjadi bagian dari Caltex, perusahaan minyak dunia yang merupakan gabungan dari Texaco dan Socal. Pada tahun 1963, Caltex mendirikan anak perusahaannya di Indonesia dengan nama PT. Caltex Pacific Indonesia (CPI).



Gambar 2.5 Wilayah Operasi Chevron IndoAsia Business Unit

Sumber: perpustakaan perusahaan

Melalui *Chevron International Exploration & Production's Business Unit*, wilayah operasi *IndoAsia Business Unit (IBU)* Chevron mencakup Indonesia dan Filipina. Pada November 2005, kegiatan usaha Chevron didukung oleh 7.239 karyawan di Indonesia. 96% diantaranya adalah warga negara Indonesia. Kegiatan usaha Chevron juga ditunjang oleh 17.810 karyawan dari business partner, yang sebagian besar bekerja di Sumatera (Riau) dan Kalimantan Timur.

IBU mengelola operasi hulu (*upstream*) dan pembangkit panas bumi dan daya (*Geothermal & Power*) melalui beberapa badan usaha, yaitu:

- PT. Chevron Pacific Indonesia (wilayah operasi Sumatera)
- PT. Chevron Indonesia Company (wilayah operasi Kalimantan)
- Geothermal and Power Operation (Darajat dan Salak)

2.9.2 Visi

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan energi dunia yang dikagumi karena karyawan, kemitraan dan kinerjanya. Visi tersebut berarti bahwa:

- Menyediakan produk-produk energi yang sangat penting untuk kemajuan ekonomi yang berkelanjutan dan pengembangan manusia di seluruh dunia;
- Adalah orang-orang dan organisasi dengan kemampuan dan komitmen yang tinggi;
- Adalah mitra terpercaya;
- Memberikan kinerja berkelas dunia;
- Dikagumi oleh semua pihak yang berkepentingan investor, pelanggan, pemerintah di tempat Chevron beroperasi, masyarakat setempat dan karyawan tidak saja karena hasil yang kami capai tetapi juga bagaimana kami mencapainya.

2.9.3 Misi

Memenuhi kebutuhan energi dunia akan peningkatan kebutuhan energi dan kemajuan umat manusia.

2.9.4 Nilai-nilai

Landasan perusahaan dibangun diatas nilai-nilai yang dianut perusahaan, yang membedakan Chevron dari yang lain dan menjadi pedoman kegiatan usaha Chevron setiap harinya. Chevron *IndoAsia Business Unit* menjalankan bisnis dengan penuh rasa tanggung jawab secara sosial dan dengan cara yang etis. Chevron menghormati hukum, menjunjung tinggi hak asasi manusia, melindungi lingkungan dan memberi manfaat kepada masyarakat di tempat dimana Chevron beroperasi. Landasan Chevron dikenal dengan Nama *The Chevron Way*. Nilai-nilai yang dianut oleh Chevron adalah

- **Integritas**
Chevron jujur terhadap pihak lain dan terhadap diri sendiri. Chevron memenuhi standar etika yang paling tinggi dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukannya. Chevron melakukan apa yang dikatakannya dan mempertanggungjawabkan semua hasil dan akibat dari pekerjaan dan kegiatan perusahaan.
- **Kepercayaan**
Chevron mempercayai, menghargai dan mendukung satu dengan yang lain, dan berusaha sekuat tenaga untuk mendapatkan kepercayaan dari kolega dan para mitra kerja.
- **Keanekaragaman**
Chevron mempelajari dan menghargai budaya di tempat bekerja. Chevron menghargai dan menghormati keunikan setiap individu dan ragam pandangan serta talenta yang mereka tunjukkan. Lingkungan kerja Chevron sangat terbuka dan Chevron merangkul beranekaragam komunitas, pendapat, kemampuan dan pengalaman.
- **Terobosan**
Chevron mencari peluang-peluang dan terobosan-terobosan baru.
Chevron menggunakan daya kreativitas untuk mendapatkan cara yang tidak konvensional dan praktis untuk memecahkan masalah. Pengalaman, teknologi dan keuletan Chevron telah membantu perusahaan mengatasi tantangan dan memberikan nilai tambah.
- **Kemitraan**
Chevron mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjadi mitra yang baik dalam membangun hubungan yang produktif, kolaboratif, saling mempercayai dan menguntungkan dengan Pemerintah, kompetitor, pelanggan, masyarakat dan satu dengan yang lain.
- **Melindungi manusia dan lingkungan**
Chevron menempatkan kesehatan dan keselamatan karyawan serta perlindungan atas aset dan lingkungan pada prioritas yang paling tinggi. Tujuan Chevron adalah mendapatkan pengakuan atas kinerja kelas dunia

melalui penerapan Sistem Manajemen Keunggulan Operasi (*Operational Excellence Management System*) yang seksama.

- **Kinerja tinggi**

Chevron mengutamakan keunggulan dalam setiap hal yang dilakukannya, dan selalu berusaha untuk menjadi lebih baik. Chevron sangat mendambakan pencapaian hasil yang lebih dari yang diharapkan dari Chevron sendiri dan pihak lain. Chevron berusaha mencapai hasil dengan sepenuh tenaga dan dengan rasa urgensi yang tinggi.

2.9.5 Lingkup Bidang Usaha

2.9.5.1 Strategi Bisnis Utama

Strategi bisnis utama kami adalah mengembangkan posisi terintegrasi di wilayah-wilayah yang sedang tumbuh di dunia.

2.9.5.2 Operasi Hulu Global

Global Upstream bertanggung jawab untuk eksplorasi dan produksi minyak dan gas alam di seluruh dunia. Dengan kemampuannya selama ini, Chevron memiliki daerah operasi hampir di seluruh wilayah penghasil minyak dan gas dunia. Strategi bisnis global *upstream* adalah untuk memiliki pertumbuhan yang menguntungkan dalam kegiatan bisnis inti dan membangun posisi legendaris yang baru

2.9.5.3 Operasi Gas Global

Global gas adalah bagian penting dari bisnis hulu global Chevron, dan memegang peranan penting dalam rencana strategis perusahaan untuk mengembangkan permintaan gas di pasar dunia. Strategi bisnis Chevron untuk operasi gas global adalah untuk mengomersialkan kepemilikan sumber gas Chevron dan mengembangkan bisnis gas global yang berdampak tinggi.

2.9.5.4 Operasi Hilir Global

Global downstream menangani penjualan dan pemasaran dari produk Chevron seperti bahan bakar dan pelumas kepada retail, komersial dan pelanggan industri melalui program-program pemasarannya. Sebagai tambahan, *Downstream's global supply & trading* memperbaiki pengambilan keputusan

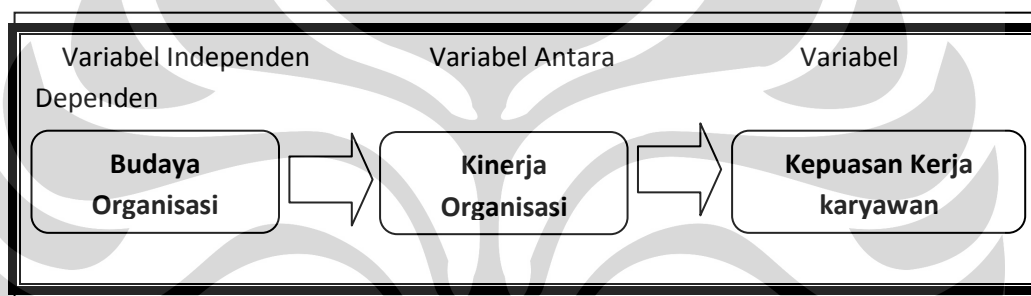
supply chain dengan memfasilitasi kolaborasi antara bisnis-bisnis yang saling berkaitan untuk memaksimalkan nilai (*value*) perusahaan *downstreams*. Strategi bisnis untuk operasi hilir global adalah untuk meningkatkan penghasilan dari bisnis inti dan pertumbuhan selektif dengan fokus pada penciptaan nilai yang terintegrasi.

2.10 Model Analisis

Dalam penulisan skripsi ini terdapat tiga variabel, diantaranya:

- Budaya organisasi, menjadi variabel independen (variabel bebas)
- Kinerja perusahaan, variabel antara
- Kepuasan kerja karyawan, menjadi variabel dependen (variabel terikat).

Untuk lebih jelas dapat dilihat dalam bagan Model Analisis berikut ini:



Gambar 2.6 Model Analisis

2.11 Kerangka Konseptual

Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi.

Chevron sudah memiliki nilai-nilai budaya yang di sebut dengan *The Chevron Way*. Terdapat tujuh karakteristik dalam nilai-nilai tersebut, yaitu:

- (1) Integritas
- (2) Kepercayaan
- (3) Keanekaragaman
- (4) Terobosan
- (5) Kemitraan
- (6) Melindungi manusia dan lingkungan
- (7) Kinerja tinggi

Menurut konsep *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992) yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, terdapat empat perspektif yang membentuk kinerja organisasi, yaitu:

- (1) Perspektif finansial
- (2) Perspektif pelanggan
- (3) Perspektif bisnis internal
- (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan

Menurut Luthans (1997), terdapat lima faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan yaitu:

- (1) Pembayaran
- (2) Pekerjaan itu sendiri
- (3) Rekan kerja
- (4) Promosi pekerjaan
- (5) Kepenyeliaan

Untuk pedoman dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan referensi dari Robbins untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan karyawan. Dan selanjutnya terdapat pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Paloepi, 1999). Gambar 2.7 ini menjelaskan kerangka konseptual pengaruh budaya organisasi dan kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

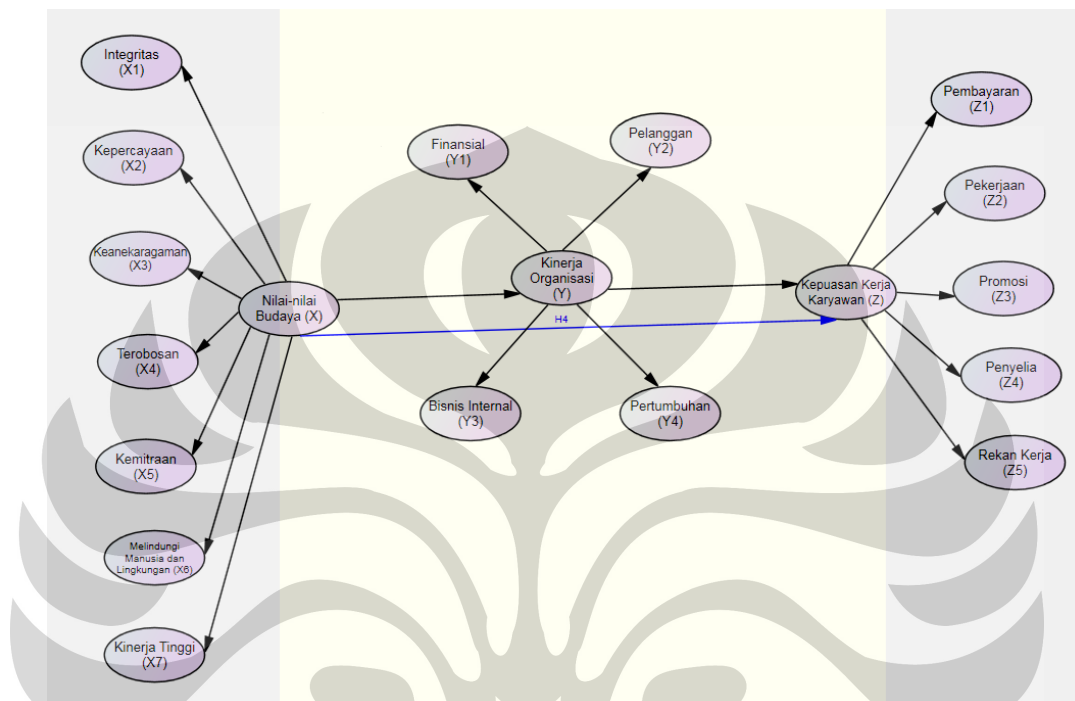
2.12 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenaran dugaan tersebut. Suatu hipotesis merupakan pernyataan tentang adanya suatu hubungan tertentu antara variabel-variabel yang digunakan (Koentjaraningrat, 1994: 24).

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi
- b. H2: Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan

- c. H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan
- d. H4: Budaya organisasi melalui kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan



Gambar 2.7 Model SEM

2.13 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara atau tahapan ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2007: 1). Metode dalam penelitian adalah keseluruhan proses berfikir, mulai dari menemukan masalah penelitian kemudian menjabarkannya dalam suatu kerangka teoritis tertentu, serta pengumpulan data bagi pengujian empiris sampai dengan penjelasan dan penarikan kesimpulan dari permasalahan yang diteliti.

2.13.1 Pendekatan Penelitian

Penggunaan pendekatan penelitian bertujuan untuk membantu penulis dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu valid dan benar-benar merefleksikan realitas yang ada (Poerwandari, 2001: 20). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut

Sugiyono (2006: 114) pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data untuk mencari fakta yang akurat serta interpretasi yang tepat dan sistematis mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2.13.2 Teknik Pengumpulan Data

a. Studi lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah karyawan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2007). Selain menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data, penulis juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui informasi, pandangan maupun pendapat lisan dari responden, dengan model tatap muka antara pewawancara dengan responden.

b. Studi Kepustakaan

Penulis melakukan studi pustaka dengan cara membaca buku, dokumen, jurnal literatur, majalah perusahaan dan informasi tertulis lainnya yang terkait dengan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Informasi ini bisa diperoleh di perpustakaan ataupun melalui internet.

2.13.3 Jenis Data yang Dikumpulkan

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2008) data primer adalah sumber data yang memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil kuesioner yang akan disebarkan kepada karyawan Chevron Indonesia di lima wilayah operasi Chevron. Kuesioner ini disebarkan oleh teman-teman penulis kepada karyawan Chevron.

Sedangkan data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer maupun pihak-pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram (Sumarsono, 2004). Data sekunder dapat berasal dari jurnal-jurnal, artikel, tesis, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan penelitian ini.

2.13.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi adalah keseluruhan elemen yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Dalam hal ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan non manajerial Chevron Indonesia.

Sampel adalah bagian dari populasi yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2005). Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah Total Sampling. Dalam tulisan ini penulis menarik sampel dari populasi yang ada yaitu karyawan non manajerial Chevron Indonesia.

2.13.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara suatu batasan konseptual yang diberikan dengan bantuan operasional yang telah dikembangkan (Walizer, 1991). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Validitas isi merupakan sebuah fungsi yang menunjukkan seberapa baik dimensi dan elemen sebuah konsep digambarkan (Kuncoro, 2003). Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisa faktor kepada hasil *pre-test*, untuk melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, *Anti-image Matrices*, *Total Variance Explained* dan *Loading Factor of Component Matrix* (Hair, 2006).

Tabel 2.4 Ukuran Validitas

	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
1	<p><i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i></p> <p>KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian.</p>	<p>Nilai KMO di atas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.</p>

	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
2	<p><i>Bartlett's Test of Sphericity</i></p> <p><i>Bartlett's test of sphericity</i> mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i>.</p>	<p>Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan.</p>
3	<p>Anti-image Matrices</p> <p>Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi anti-image menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.</p>	<p>Nilai <i>diagonal anti-image correlation matrix</i> di atas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya di dalam faktor tersebut.</p>
4	<p>Total Variance Explained</p> <p>Nilai pada kolom "<i>Cumulative %</i>" menunjukkan persentase variansi yang disebabkan oleh keseluruhan faktor.</p>	<p>Nilai "<i>Cumulative %</i>" harus lebih besar dari 60%</p>
5	<p>Component Matrix</p> <p>Nilai <i>Loading Factor</i> dari variabel-variabel komponen faktor.</p>	<p>Nilai <i>Loading Factor</i> lebih besar atau sama dengan .700</p>

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Reliabilitas berbeda dengan validitas, karena yang pertama memusatkan perhatian pada masalah konsistensi, sedang yang kedua lebih memperhatikan masalah ketepatan (Kuncoro, 2003). Konfidensi bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha* yang biasanya dapat diterima adalah .600 (Malhotra, 2004).

2.13.6 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, jenis pengukuran variabel dengan menggunakan skala Likert yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala Likert berisi pertanyaan sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pertanyaan itu (Prasetyo dan Jannah, 2005). Untuk alternatif jawaban yang tersedia antara lain sebagai berikut:

Table 2.5 Skor Kepentingan Tiap Indikator Menurut Likert

Skor	Kategori
Nilai 1	Sangat Tidak Setuju (STS)
Nilai 2	Tidak Setuju (TS)
Nilai 3	Ragu-ragu (R)
Nilai 4	Setuju (S)
Nilai 5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, (Bandung ; CV Alfabeta, 2006), hal 107

2.13.7 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah 5 lokasi kerja Chevron Indonesia, yaitu Jakarta, Darajat (Garut), Salak (Sukabumi), Duri (Riau), dan Pasir Ridge (Balikpapan)

2.13.8 Keterbatasan Penelitian

Penulis melakukan batasan pengumpulan data dalam penelitian ini yakni pada bulan Oktober 2010. Batasan waktu pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu pada bulan November 2010. Responden dalam penelitian ini hanya karyawan non manajerial.

BAB 3 PENGUMPULAN DATA

3.1 Populasi dan Sampel

Untuk menentukan jumlah sampel responden, yang menjadi acuan adalah jumlah populasinya. Semakin besar populasi perusahaan tersebut, maka jumlah sampel responden semakin banyak.

Dari populasi 5 lokasi kerja Chevron sejumlah 4609 responden, jumlah karyawan yang dijadikan sampel adalah 355 orang. Ukuran sampel sejumlah tersebut diperoleh berdasarkan acuan rumus (David Rubin, 1997 : 271), sebagai berikut:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad (3.1)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

Z = Z table pada α 0,05 = 1,96

p = peluang sukses (0,5)

q = peluang gagal (0,5)

Untuk $\alpha = 0.05$ dengan total karyawan kelima kota adalah 4609 karyawan, maka:

$$n = \frac{4609 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{4609 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 354.6038 \approx 355 \text{ karyawan/responden}$$

Adapun jumlah sampel bagi setiap lokasi ditetapkan berdasarkan norma *proportional random sampling*, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Target Responden

Location	Jumlah Karyawan	% Proporsional	Jumlah Responden
Jakarta	769	25%	88
Salak	180	5%	18
Pasir Ridge	383	10%	36
Duri	2628	40%	142
Rumbai	649	20%	71
Total	4609	100%	355

3.2 Penyusunan Kuesioner

Penyusunan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner didasarkan pada beberapa acuan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kuesioner

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
Chevron Way	Gambaran umum untuk nilai-nilai perusahaan	Dokumen Perusahaan	A1	Saya memahami pengertian dari nilai-nilai Chevron
			A2	Saya menerapkan nilai-nilai Chevron dalam pekerjaan saya
Integritas	Chevron jujur terhadap pihak lain dan terhadap diri sendiri. Chevron memenuhi standar etika yang paling tinggi dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukannya. Chevron melakukan apa yang dikatakannya dan mempertanggungjawabkan semua hasil dan akibat dari pekerjaan dan kegiatan perusahaan.	Dokumen Perusahaan	A3	Saya mengetahui dan memahami Perilaku Bisnis dan Kode Etik Perusahaan
			A4	Saya mentaati seluruh peraturan dan regulasi perusahaan sekalipun tidak ada yang mengawasi
			A5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan
			A6	Saya tetap bekerja walaupun pekerjaan itu tidak saya sukai
			A7	Atasan Langsung saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya
Kepercayaan	Chevron mempercayai, menghargai dan mendukung satu dengan yang lain, dan berusaha sekuat tenaga untuk mendapatkan kepercayaan dari kolega dan para mitra kerja.	Dokumen Perusahaan	A8	Setiap orang dalam tim kerja saya saling jujur dan mempercayai satu sama lain
			A9	Anggota tim saling mendukung satu sama lain
			A10	Saya percaya pada keputusan yang dibuat oleh manajemen perusahaan
Keanekaragaman	Chevron mempelajari dan menghargai budaya di tempat	Dokumen Perusahaan	A11	Perusahaan menghargai dan menghormati keunikan setiap karyawannya

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
	<p>bekerja. Chevron menghargai dan menghormati keunikan setiap individu dan ragam pandangan serta talenta yang mereka tunjukkan. Lingkungan kerja Chevron sangat terbuka dan Chevron merangkul beraneka-ragam komunitas, pendapat, kemampuan dan pengalaman.</p>		A12	Atasan Langsung saya menghargai pandangan dan talenta yang saya miliki
	<p>Chevron mencari peluang-peluang dan terobosan-terobosan baru. Chevron menggunakan daya kreativitas untuk mendapatkan cara yang tidak konvensional dan praktis untuk memecahkan masalah. Pengalaman, teknologi dan keuletan Chevron telah membantu perusahaan mengatasi tantangan dan memberikan nilai tambah.</p>		A13	Apabila saya memiliki gagasan positif maka gagasan saya harus diterima
			A14	Saya menghargai keberagaman kemampuan dan pengalaman setiap anggota tim
			A15	Saya diberi kebebasan untuk menyampaikan ide untuk meningkatkan kinerja saya
Terobosan		Dokumen Perusahaan	A16	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan inisiatif saya sendiri
			A17	Atasan Langsung memberikan dukungan kepada saya dalam melakukan inovasi
			A18	Saya menerima pengakuan atas hasil inisiatif saya yang berjalan dengan baik
			A19	Kerja sama dalam perusahaan berlangsung dengan sangat efektif
Kemitraan	<p>Chevron mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjadi mitra yang baik dalam membangun hubungan yang produktif, kolaboratif, saling mempercayai dan menguntungkan dengan</p>	Dokumen Perusahaan	A20	Saya dan Atasan Langsung dapat bekerjasama dengan baik
			A21	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan menyenangkan

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
Melindungi Manusia dan Lingkungan	Pemerintah, kompetitor, pelanggan, masyarakat dan satu dengan yang lain.	Dokumen Perusahaan	A22	Saya bekerja dengan cara yang saya sukai tanpa memedulikan pendapat orang lain
	Chevron menempatkan kesehatan dan keselamatan karyawan serta perlindungan atas aset dan lingkungan pada prioritas yang paling tinggi. Tujuan Chevron adalah mendapatkan pengakuan atas kinerja kelas dunia melalui penerapan Sistem Manajemen Keunggulan Operasi (<i>Operational Excellence Management System</i>) yang seksama.		A23	Perusahaan sangat memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawan
			A24	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>Standard Operation System (SOP)</i> yang berlaku
			A25	Saya memahami dan menerapkan <i>Tenet of Operations</i>
			A26	Perusahaan sangat peduli pada lingkungan sekitar daerah operasi
Kinerja Tinggi	Chevron mengutamakan keunggulan dalam setiap hal yang dilakukannya, dan selalu berusaha untuk menjadi lebih baik. Chevron sangat mendambakan pencapaian hasil yang lebih dari yang diharapkan — dari Chevron sendiri dan pihak lain. Chevron berusaha mencapai hasil dengan sepenuh tenaga dan dengan rasa urgensi yang tinggi.	Dokumen Perusahaan	A27	Atasan Langsung lebih melihat hasil (<i>output kerja</i>) dibandingkan dengan proses kerja
			A28	Atasan Langsung dan tim saya selalu menyusun rencana untuk mencapai target dalam kurun waktu tertentu
			A29	Saya mendapatkan <i>Reward</i> jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan
			A30	Saya mendapatkan <i>punishment</i> jika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
Balanced Scorecard	Gambaran umum mengenai pencapaian perusahaan	Kaplan & Norton	B1	Keberhasilan perusahaan mencapai target memberikan kepuasan bagi saya
	Efisiensi modal kerja		B2	Perusahaan memberikan informasi yang transparan mengenai hasil kerjanya
Perspektif Keuangan	Meningkatkan keuntungan	Erlinda Muslim & Setio Agung Wibowo	B3	Saya percaya perusahaan memanfaatkan investasi secara efektif
	Efisiensi biaya operasi		B4	Saya yakin perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan
	Meningkatkan shareholder value		B5	Saya tidak mengalami kesulitan dalam kegiatan pembiayaan operasional
	Meningkatkan kepuasan pelanggan		B6	Saya menerima kenaikan gaji setiap tahun
	Menjalin kemitraan dengan pelanggan		B7	Perusahaan memenuhi target produksi yang ditetapkan oleh pemerintah
	Meningkatkan kepercayaan pelanggan		B8	Kerja sama antara perusahaan dan Pemerintah/ <i>business partner</i> berlangsung dengan efektif
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan mutu pelayanan	Erlinda Muslim & Setio Agung Wibowo	B9	Perusahaan menunjukkan komitmen yang tinggi di dalam mematuhi peraturan-peraturan Pemerintah (BP MIGAS)
			B10	Perusahaan mempunyai departemen khusus untuk menghadapi keluhan dari pelanggan (pemerintah, <i>business partner</i> , masyarakat, dll)

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
Perspektif Bisnis Internal	Menyediakan properti sesuai kebutuhan	Erinda Muslim & Setio Agung Wibowo	B11	Perusahaan memberikan sarana dan prasarana yang lengkap
	Kegiatan perawatan & pengelolaan properti yang efektif & efisien		B12	Perusahaan selalu melakukan perawatan dan pengelolaan properti yang efektif dan efisien
	Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas		B13	Perusahaan mempunyai standar tinggi untuk penerimaan karyawan baru
	Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas		B14	Perusahaan mempunyai kebijakan untuk mempekerjakan tenaga outsourcing untuk membantu karyawan
	Meningkatkan produktifitas karyawan	Erinda Muslim & Setio Agung Wibowo	B15	Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dan promosi
	Meningkatkan keahlian & kompetensi karyawan		B16	Prosedur dalam perusahaan memberikan kemungkinan untuk mempertanyakan /mendiskusikan keputusan
	Meningkatkan kepuasan karyawan		B17	Kebijakan perusahaan mengenai kompensasi mendorong karyawan ingin berkinerja dan berkontribusi lebih lama
	Mengembangkan iklim kerjasama		B18	Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif
Konsep Luthans	Gambaran umum mengenai kepuasan kerja karyawan	Luthans	C1	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan
			C2	Saya ingin bekerja di perusahaan sampai usia pensiun

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
Pembayaran	Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.	Luthans	C3	Saya diberikan remunerasi sesuai dengan usaha dan pengalaman kerja saya
			C4	Saya diberikan remunerasi sesuai dengan pendidikan dan pengetahuan yang saya miliki
			C5	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan benefit yang kompetitif (contoh: pensiun, kesehatan, cuti, dll)
			C6	Saya merasa kebijakan remunerasi mendorong saya ingin berkinerja dan berkontribusi lebih lama
Pekerjaan Itu Sendiri	Sejauh mana suatu pekerjaan memberikan tugas-tugas menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab. Isi dari pekerjaan itu sendiri yang menjadi sumber utama kepuasan	Luthans	C7	Terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang saya kerjakan dengan uraian pekerjaan yang ada
			C8	Pembagian tugas dilakukan secara adil kepada setiap orang di tim saya
			C9	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi untuk kesuksesan perusahaan
			C10	Saya bekerja walaupun pekerjaan itu tidak saya sukai
Promosi Pekerjaan	Kesempatan untuk naik jabatan dalam hirarki. Orang yang dipromosikan karena alasan senioritas akan memperoleh	Luthans	C11	Setiap karyawan memiliki kesempatan dipromosi yang sama
			C12	Saya merasa masa kerja menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan

Tabel 3.2 Kuesioner (lanjutan)

Variabel Laten	Keterangan	Penulis	Simbol	Variabel Teramati
	kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan orang yang dipromosikan karena prestasi kerjanya yang meningkat		C13	Saya memiliki kesempatan untuk bekerja di area pekerjaan yang berbeda
			C14	Rekan kerja yang dipromosikan dalam tim saya merupakan orang yang benar-benar cocok di posisi tersebut
			C15	Atasan Langsung saya secara teratur memberikan umpan balik atas kinerja saya
			C16	Atasan Langsung Saya objektif dan tidak berat sebelah
Kepenyeliaan	Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Penyelia memiliki perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Membantu karyawan yang menjadi bawahannya merasakan kepuasan di tempat kerja.	Luthans	C17	Atasan Langsung saya membantu mengembangkan kemampuan dan keahlian yang saya butuhkan di pekerjaan saya
			C18	Atasan Langsung saya secara rutin melakukan <i>coaching</i> dan <i>counseling</i>
			C19	Saya merasa dekat dengan rekan kerja selayaknya keluarga sendiri
			C20	Saya mempunyai kepercayaan dan keyakinan terhadap rekan-rekan sesama tim
			C21	Rekan kerja memberikan nilai-nilai positif yang membuat saya berkembang
Rekan Kerja	Rekan kerja yang memberikan dukungan, saran, dan bantuan yang akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya.	Luthans	C22	Rekan kerja saya umumnya bersifat suportif kepada saya

3.3 Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini lokasi penelitian adalah lima lokasi Chevron yaitu: Jakarta, Salak, Pasir Ridge, Duri dan Rumbai.

3.4 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh penulis melalui kuesioner sejumlah 70 item pertanyaan yang dibagikan kepada karyawan tetap di lima lokasi kerja Chevron. Data sekunder yaitu data yang telah di olah oleh peneliti lain.

Proses pengambilan dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan mengerahkan teman-teman penulis untuk membantu menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Adapun penyebaran kuesioner ditampilkan pada tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Jumlah Responden

Lokasi	Kordinator	Unit Operasi	Jumlah Kuesioner	Jumlah Kuesioner Kembali
Jakarta	A	HR - IBU	30	28
	B	Procurement Ops	15	13
	C	GPO Geoscience	15	11
	D	OE/HES COE	15	14
	E	GPO Facilities Eng	15	10
	F	Finance	15	14
Jakarta Total			105	90
Salak	G	HR Services GPO	20	20
Salak Total			20	20
Pasir Ridge	H	Operations East KLO	20	16
	I	HR Services KLO	20	19
Pasir Ridge Total			40	35
Duri	J	RMT Area 9S	35	30
	K	Operarations Eng.	20	20
	L	Threat, Ship & Waste	20	17
	M	IC&E Production	20	15
	N	CGS 3	20	16
	O	HR SMO North	15	15
	P	Infrastructure & Mtce	20	19
Q	Finance – SMO	15	13	
Duri Total			165	145

Lokasi	Kordinator	Unit Operasi	Jumlah Kuesioner	Jumlah Kuesioner Kembali
Rumbai	R	IT Business Appl & IM	25	24
	S	HR Organization Cap.	25	25
	T	OE/HES Fire Emergency	25	21
Rumbai Total			75	70
TOTAL			405	360

3.5 Konsep Persamaan Struktural

Sesuai dengan tujuan penelitian, 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.

Model persamaan struktural yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual adalah:

$$KP = \gamma_1 BO + \zeta_1 \quad (3.2)$$

$$KK = \beta_1 KP + \gamma_2 BO + \zeta_2 \quad (3.3)$$

Keterangan:

BO = Budaya Organisasi

KP = Kinerja Perusahaan

KK = Kepuasan Kerja Karyawan

ζ_1, ζ_2 = Faktor Kesalahan

Oleh karena di dalam persamaan model struktural di atas menggunakan beberapa konstruk eksogen dan konstruk endogen, maka sebelum SEM digunakan akan dilakukan pengujian terhadap konstruk tersebut.

Spesifikasi model pengukuran untuk masing-masing konstruk adalah:

Konstruk Budaya Organisasi (BO):

$$BO_1 = \lambda_1 BO + \varepsilon_1$$

$$BO_2 = \lambda_2 BO + \varepsilon_2$$

$$BO_3 = \lambda_3 BO + \varepsilon_3$$

$$BO_4 = \lambda_4 BO + \varepsilon_4$$

$$BO_5 = \lambda_5 BO + \varepsilon_5$$

$$BO_6 = \lambda_6 BO + \varepsilon_6$$

$$BO_7 = \lambda_7 BO + \varepsilon_7$$

Keterangan:

BO₁ = Integritas

BO₂ = Kepercayaan

BO₃ = Keanekaragaman

BO₄ = Terobosan

BO₅ = Kemitraan

BO₆ = Melindungi Manusia dan Lingkungan

BO₇ = Kinerja Tinggi

$\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4, \lambda_5, \lambda_6, \lambda_7 =$ *Loading Factor*

$\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3, \varepsilon_4, \varepsilon_5, \varepsilon_6, \varepsilon_7 =$ Faktor kesalahan pada setiap indikator

Konstruk Kinerja Perusahaan (KP):

$$KP_1 = \lambda_8 KP + \varepsilon_8$$

$$KP_2 = \lambda_9 KP + \varepsilon_9$$

$$KP_3 = \lambda_{10} KP + \varepsilon_{10}$$

$$KP_4 = \lambda_{11} KP + \varepsilon_{11}$$

Keterangan:

KP₁ = Perspektif Keuangan

KP₂ = Perspektif Pelanggan

KP₃ = Perspektif Bisnis Internal

KP₄ = Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

$\lambda_8, \lambda_9, \lambda_{10}, \lambda_{11} =$ *Loading Factor*

$\varepsilon_8, \varepsilon_9, \varepsilon_{10}, \varepsilon_{11} =$ Faktor kesalahan pada setiap indikator

Kepuasan Kerja Karyawan (KK):

$$KK_1 = \lambda_{12} KK + \varepsilon_{12}$$

$$KK_2 = \lambda_{13} KK + \varepsilon_{13}$$

$$KK_3 = \lambda_{14} KK + \varepsilon_{14}$$

$$KK_4 = \lambda_{15} KK + \varepsilon_{15}$$

$$KK_5 = \lambda_{16} KK + \varepsilon_{16}$$

Keterangan:

KK₁ = Pembayaran

KK₂ = Pekerjaan Itu Sendiri

KK₃ = Promosi

KK₄ = Penyelia

KK₅ = Rekan Kerja

$\lambda_{12}, \lambda_{13}, \lambda_{14}, \lambda_{15}, \lambda_{16}$ = *Loading Factor*

$\varepsilon_{12}, \varepsilon_{13}, \varepsilon_{14}, \varepsilon_{15}, \varepsilon_{16}$ = Faktor kesalahan pada setiap indikator

3.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini ada 4, yaitu:

H1 : $p\gamma_1 < 0.05$ ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

H2 : $p\beta_1 < 0.05$ ada pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja

H3 : $p\gamma_2 < 0.05$ ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H4 : $\gamma_1 \times \beta_1 > \gamma_2$: budaya organisasi berpengaruh tidak langsung melalui kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan

Keterangan:

$p\gamma_1$ = probabilitas eror koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

$p\beta_1$ = probabilitas eror koefisien jalur kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan

$p\gamma_2$ = probabilitas eror koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

γ_1 = koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

β_1 = koefisien jalur kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan

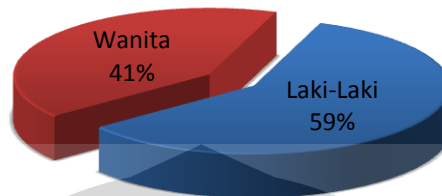
γ_2 = koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

3.7 Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan karakteristik responden dari kelima lokasi (Jakarta, Salak, Pasir Ridge, Rumbai dan Duri) penyebaran kuesioner. Karakteristik ini meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan, perusahaan, lokasi dan lama bekerja.

3.7.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

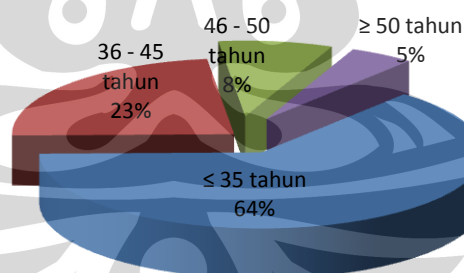
Dari 360 responden dalam penelitian ini, terdapat 212 responden (59%) merupakan responden laki-laki sedangkan 148 responden (41%) dengan jenis kelamin perempuan.



Gambar 3.1 Jenis Kelamin Responden

3.7.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden yang ke dua yakni usia responden. Karakteristik responden berdasarkan usia disertakan guna mengetahui secara lebih dalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden penelitian yang berusia sekitar ≤ 35 tahun yakni sebanyak 229 responden (64%), sedangkan yang berusia 36 – 45 tahun berjumlah 84 responden (23%), yang berusia 46 – 50 tahun berjumlah 30 responden (8%) dan sebanyak 17 responden penelitian (5%) berusia diatas 50 tahun.

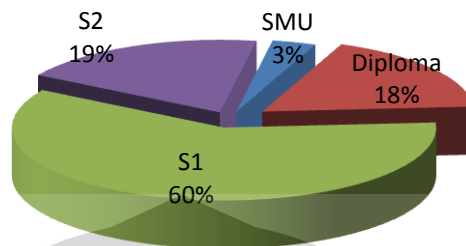


Gambar 3.2 Usia Responden

3.7.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Jenjang pendidikan merupakan salah satu hal yang penting bagi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu dalam pekerjaan, dan jenjang karir di Chevron sangat memperhatikan aspek pendidikan. Dari keseluruhan responden yang berjumlah 360 orang, sebagian besar merupakan lulusan strata satu (S1), yakni sebanyak 215 responden (60%), lulusan strata dua (S2) sebanyak 69 responden

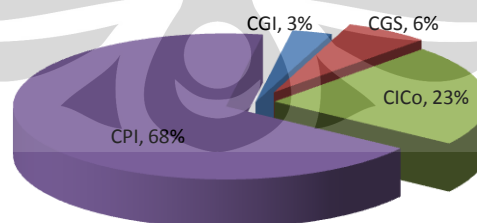
(19%), sedangkan lulusan D3 sebanyak 64 responden (18%) dan sisanya sebanyak 12 responden atau sekitar 3% merupakan lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU/ Sederajat).



Gambar 3.2 Pendidikan Responden

3.7.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Perusahaan

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, Chevron Indonesia mempunyai 4 (empat) perusahaan (*entity*), yaitu: PT. Chevron Pacific Indonesia, Chevron Indonesia Company, Chevron Geothermal Indonesia dan Chevron Geothermal Salak. Penyebaran responden dapat dilihat bahwa responden terbanyak berasal dari perusahaan PT. Chevron Pacific Indonesia (CPI) sebanyak 245 responden (68%), hal ini disebabkan karena populasi terbanyak terdapat di wilayah operasi Riau (Rumbai dan Duri), 81 responden (23%) berasal dari perusahaan Chevron Indonesia Company (CICo), karyawan Chevron Geothermal Salak (CGS) terdapat jumlah responden sebesar 6% atau 23 responden, dan sisanya 11 responden (3%) berasal dari perusahaan Chevron Geothermal Indonesia (CGI).

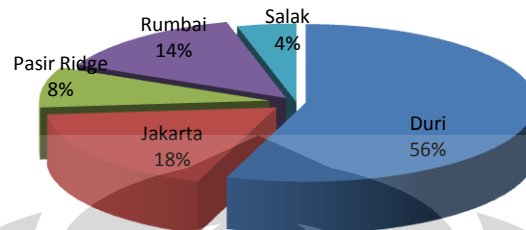


Gambar 3.3 Pendidikan Responden

3.7.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi

Pada penelitian ini, lokasi yang di pilih adalah Jakarta, Duri, Rumbai, Salak dan Pasir Ridge. Jakarta di pilih karena penulis bekerja di Jakarta, penulis

menganggap perusahaan *Geothermal* dapat diwakili oleh karyawan di Gunung Salak, wilayah operasi Kalimantan diwakili oleh Pasir Ridge, dan Sumatra diwakili oleh daerah operasi terbesar Duri dan kantor pusat Chevron Sumatra yaitu Rumbai.

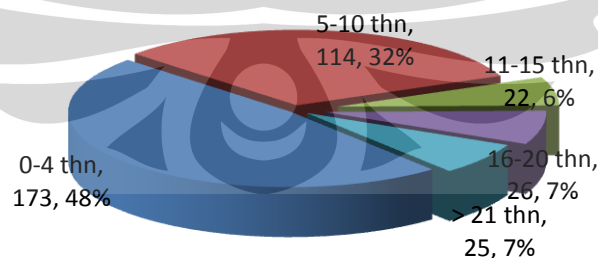


Gambar 3.4 Lokasi Responden

200 responden (56%) berasal dari lokasi kerja Duri, disusul oleh responden dari Jakarta sebanyak 65 responden (18%), Rumbai berjumlah 50 responden (14%), 30 karyawan Pasir Ridge ikut berpartisipasi dalam kuesioner ini (8%), dan sisanya sebanyak 15 responden (4%) bekerja di operasi *Geothermal* Salak.

3.7.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden terakhir adalah berdasarkan lama bekerja pada Chevron Indonesia di 5 lokasi operasi. Pada umumnya karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama dalam sebuah perusahaan diasumsikan telah memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang kuat dalam diri karyawan tersebut.



Gambar 3.5 Masa Kerja Responden

Dari data keseluruhan responden penelitian, diketahui bahwa mayoritas karyawan masih bekerja antara rentang waktu 0-4 tahun, yakni sebanyak 173 responden (48%). Sedangkan 114 orang lainnya (32%) memiliki masa kerja

antara 5-10 tahun, 22 responden (6%) memiliki masa kerja antara 11-15 tahun, 26 responden telah bekerja antara rentang waktu 16-20 tahun, dan sisanya sebanyak 25 orang (7%) telah bekerja diperusahaan selama lebih dari 21 tahun. Banyaknya responden dengan memiliki masa kerja yang belum terlalu lama yaitu rentang waktu 0-4 tahun masa kerja dikarenakan Chevron banyak melakukan rekrutmen sejak tahun 2006, dan penulis menyebarkan kuesioner dengan dibantu oleh teman-teman pegawai baru di seluruh lokasi operasi.



BAB 4 PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas sebelum penelitian sebanyak 30 responden, bertujuan untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi jawaban responden terhadap seluruh indikator yang diberikan. Apabila didapatkan dalam *pre-test* bahwa kata-kata dalam kuesioner sulit dipahami (ditunjukkan dengan nilai validitas dan reliabilitas instrumen yang rendah), maka perlu dilakukan perbaikan pada indikator bersangkutan.

4.1.1 Validitas Masing-masing Dimensi Penelitian

Untuk melakukan uji validitas, penulis menggunakan bantuan *SPSS 19 For Windows*. Berikut hasil yang di dapat:

Tabel 4.1 Output Case Processing Summary Uji Validitas

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Listwise deletion based on all variables in the procedure

Tabel di atas menerangkan bahwa 100 sampel telah diproses atau 100 % sudah valid.

Tabel 4.2 Output Reliability Statistics Uji Validitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	70

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 19

Tabel di atas menerangkan besarnya nilai Cronbachs Alpha, yaitu 0,967 dengan jumlah pernyataan sebanyak 70 pernyataan.

Sebelumnya penulis menentukan besarnya nilai tabel r dengan ketentuan :

$$df = \text{jumlah sample (n)} - 2 \quad (4.1)$$

maka, $df = 30 - 2 = 28$ dan tingkat signifikansi sebesar 5 %, maka didapat dari tabel r 1 sisi (lihat lampiran 2) angkanya adalah = **0,306**.

Uji signifikansi ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df). Untuk menguji apakah setiap pernyataan valid atau tidak, penulis melihat tampilan *output Cronbachs Alpha* pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Bandingkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dengan hasil perhitungan r tabel = 0,306. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, Imam: 2005).

Dari *output SPSS 19* (lihat lampiran 2), kolom *Corrected Item.Total Correlation* merupakan hasil r hitung untuk setiap butir pernyataan. Jika dibandingkan angka r tabel sebesar 0,306 maka pernyataan A13 dan A22 memiliki nilai r hitung $< r$ tabel. Oleh karena itu, pernyataan-pernyataan tersebut harus dihilangkan. Namun, penulis melakukan pengecekan pada hasil kuesioner terhadap pernyataan-pernyataan A13 dan A22. Hasil jawaban responden untuk pernyataan tersebut memang kecil yaitu berkisar antara 1 hingga 3. Maka penulis mempertahankan pernyataan tersebut karena pernyataan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi responden dalam mengisi kuesioner.

4.1.2 Uji *Multivariate Outlier*

Sebuah data termasuk *outlier* jika mempunyai angka $p1$ dan $p2$ yang kurang dari 0.05, pada data berikut, angka diurutkan mulai dari nomor data yang mempunyai jarak terbesar (Singgih Santoso, 2007: 75). Dari tabel *output Mahalanobis* (lihat lampiran 2), 360 responden yang diperiksa ternyata ada 51 responden terkena *outlier*, sehingga sisa 309 responden. Dengan demikian hanya 309 responden yang akan digunakan analisis berikutnya. Hal ini sesuai dengan asumsi SEM yaitu responden minimum 100. (Ghozali, Imam: 2005)

4.1.3 Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Pemeriksaan dilakukan dengan menilai 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 di indikasi bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. Apabila pada suatu indikator ada yang tidak normal, maka akan dicari tanggapan responden yang menyebabkan

ketidaknormalan tersebut dan akan diberi penjelasan. Jadi pada uji normalitas tidak ada pengeluaran responden dari indikator dan akan tetap dipertahankan 309 responden untuk analisis. analisis berikutnya (Soedjono, jurnal).

Tabel 4.3 Assessment of normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
A27	2.000	5.000	-.148	-1.148	.016	.064
A28	3.000	5.000	-.031	-.242	-.270	-1.047
A29	3.000	5.000	-.381	-2.950	-.772	-2.990
A30	3.000	5.000	.016	.125	-.631	-2.443
A23	4.000	5.000	.292	2.261	-1.915	-7.416
A24	3.000	5.000	-.003	-.020	-.339	-1.314
A25	3.000	5.000	-.044	-.344	-.701	-2.717
A26	3.000	5.000	-.104	-.803	-.721	-2.792
A21	3.000	5.000	.101	.780	1.073	4.154
A20	3.000	5.000	-.009	-.069	-.031	-.119
A19	3.000	5.000	-.527	-4.080	.847	3.282
A11	3.000	5.000	-.010	-.078	-.818	-3.168
A12	3.000	5.000	.025	.192	-.225	-.872
A14	3.000	5.000	.125	.970	-.082	-.318
A18	3.000	5.000	.115	.889	-.461	-1.784
A17	3.000	5.000	.035	.267	-.306	-1.183
A16	3.000	5.000	.004	.034	-.096	-.373
A15	3.000	5.000	-.032	-.244	-.478	-1.853
A7	3.000	5.000	-.046	-.356	-.402	-1.557
A8	3.000	5.000	.022	.170	-.350	-1.356
A9	3.000	5.000	-.013	-.104	-.163	-.632
A10	3.000	5.000	-.002	-.015	-.026	-.101
A6	3.000	5.000	-.026	-.203	-.497	-1.926
A5	3.000	5.000	-.287	-2.225	-1.076	-4.166
A4	3.000	5.000	.034	.267	-.227	-.880
A3	3.000	5.000	.186	1.444	-.326	-1.263
Multivariate					10.833	2.567

Dari data di atas, terlihat angka *cr skewness*, *cr kurtosis* rata-rata bernilai di bawah 2,58. Tetapi ada dua nilai (A29 dan A19) yang mempunyai nilai *cr skewness* di atas -2,58. Namun keduanya justru mempunyai nilai *kurtosis* jauh di bawah 2,58. Untuk itu, secara umum dapat dikatakan bahwa distribusi data yang digunakan dalam model dapat dianggap berdistribusi normal (Singgih Santoso, 2007: 81).

4.1.4 Uji Multikolinier

Uji multikolinier untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara konstruk pada suatu variabel. Pada bagian ini akan diuji multikolinier tiga variabel, yaitu:

1. Budaya Organisasi
2. Kinerja Perusahaan
3. Kepuasan Kerja Karyawan

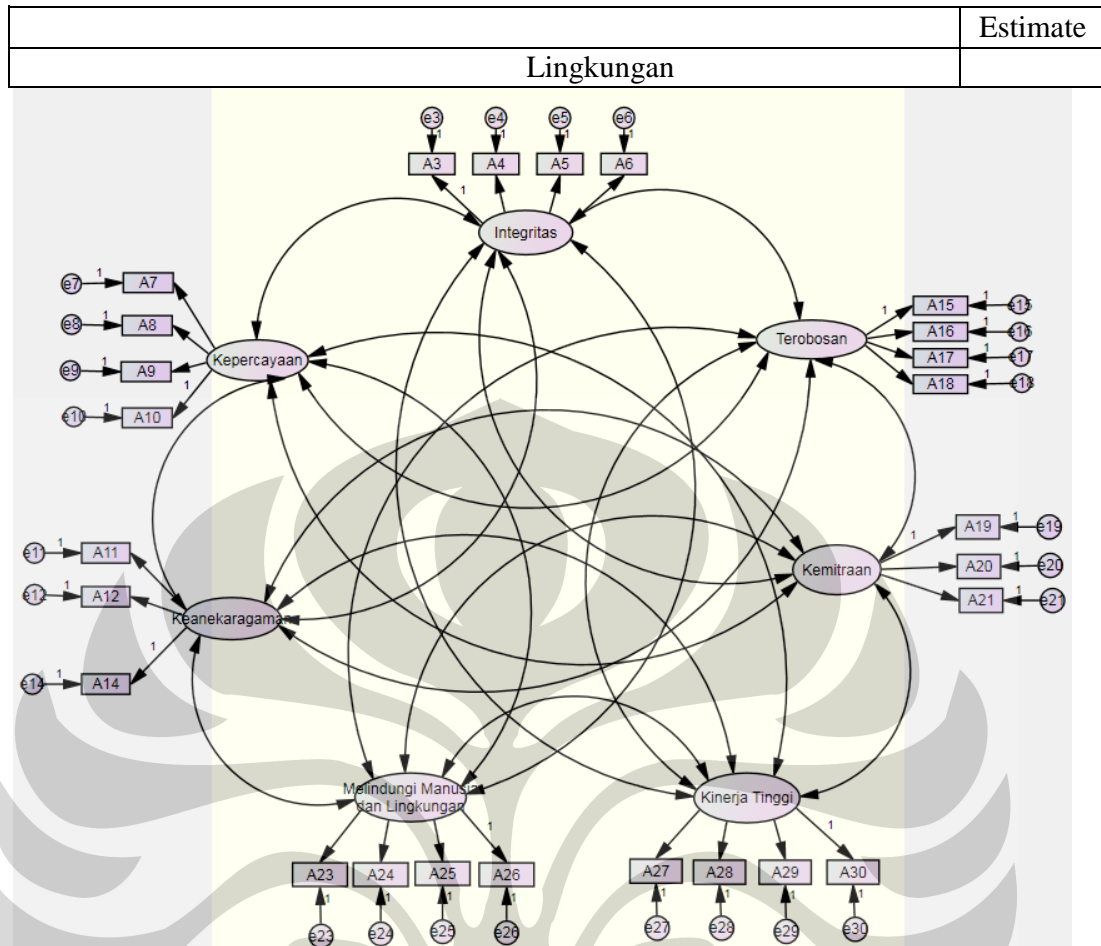
Apabila korelasi antar konstruk lebih kecil dari 0,85 tidak terkena multikolinier (Garson, 2003: 765)

4.1.4.1 Budaya Organisasi

Analisis pertama dilakukan uji multikolinier budaya organisasi yang terdiri dari tujuh dimensi, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.4 Korelasi Budaya Organisasi

		Estimate
Integritas	<--> Terobosan	.256
Kemitraan	<--> Kinerja Tinggi	.643
Kepercayaan	<--> Melindungi Manusia_dan Lingkungan	.570
Keanekaragaman	<--> Kinerja Tinggi	.732
Kemitraan	<--> Melindungi Manusia_dan Lingkungan	.598
Terobosan	<--> Kinerja Tinggi	.562
Integritas	<--> Kemitraan	.331
Kepercayaan	<--> Kinerja Tinggi	.415
Keanekaragaman	<--> Kemitraan	.517
Terobosan	<--> Melindungi Manusia_dan Lingkungan	.506
Integritas	<--> Kinerja Tinggi	.244
Kepercayaan	<--> Kemitraan	.706
Terobosan	<--> Keanekaragaman	.534
Integritas	<--> Melindungi Manusia_dan Lingkungan	.675
Melindungi Manusia_dan Lingkungan	<--> Kinerja Tinggi	.565
Terobosan	<--> Kemitraan	.850
Integritas	<--> Kepercayaan	.461
Integritas	<--> Keanekaragaman	.157
Kepercayaan	<--> Terobosan	.532
Kepercayaan	<--> Keanekaragaman	.349
Keanekaragaman	<--> Melindungi Manusia_dan	.530



Gambar 4.1 Uji Multikolinier Budaya Organisasi

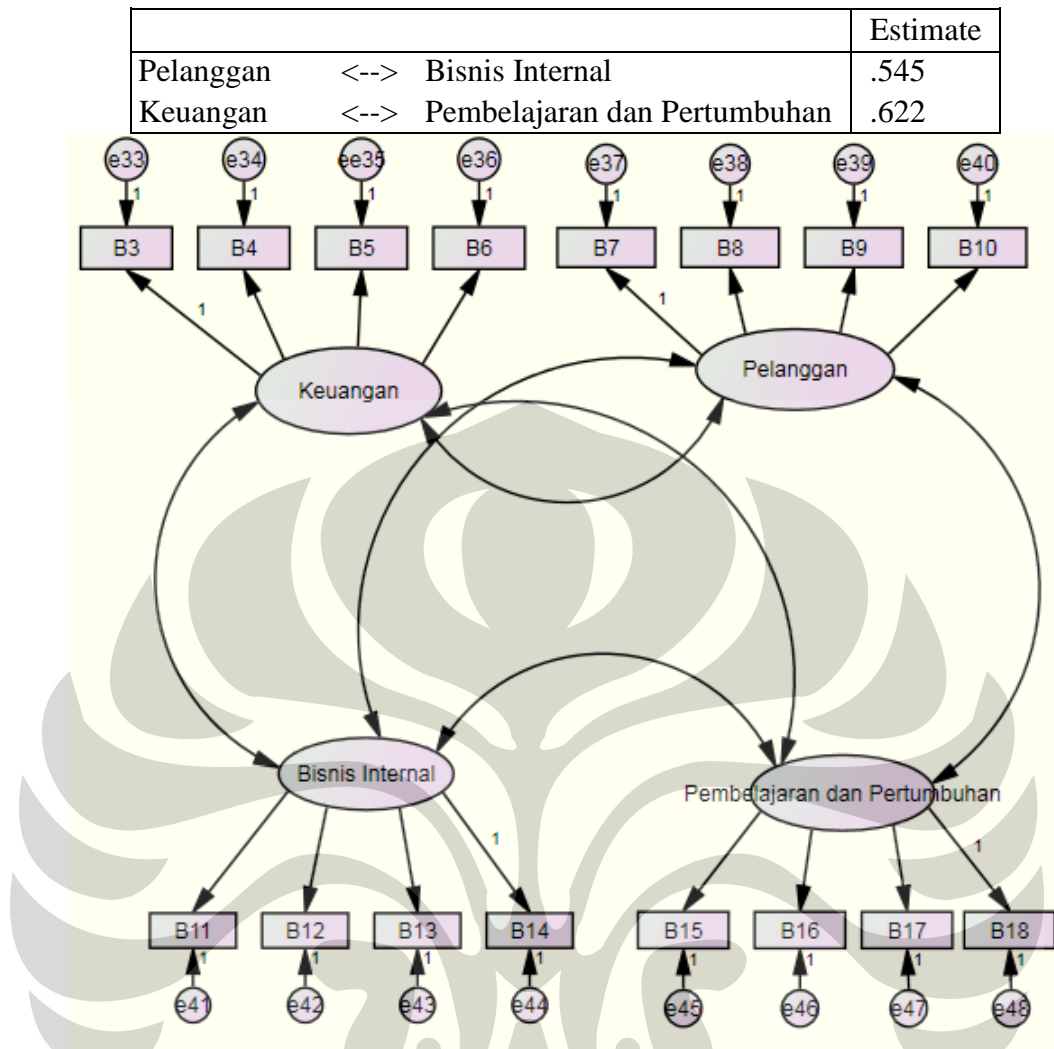
Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kinerja organisasi tidak terdapat multikolinier. Jadi indikator pembentuk ketujuh konstruk tersebut betul-betul independen dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul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

4.1.4.2 Kinerja Perusahaan

Analisis kedua dilakukan uji multikolinier untuk kinerja perusahaan yang terdiri dari empat dimensi.

Tabel 4.5 Korelasi Kinerja Perusahaan

			Estimate
Kuangan	<-->	Pelanggan	.610
Bisnis Internal	<-->	Pembelajaran dan Pertumbuhan	.770
Pelanggan	<-->	Pembelajaran dan Pertumbuhan	.486
Kuangan	<-->	Bisnis Internal	.700



Gambar 4.2 Uji Multikolinier Kinerja Perusahaan

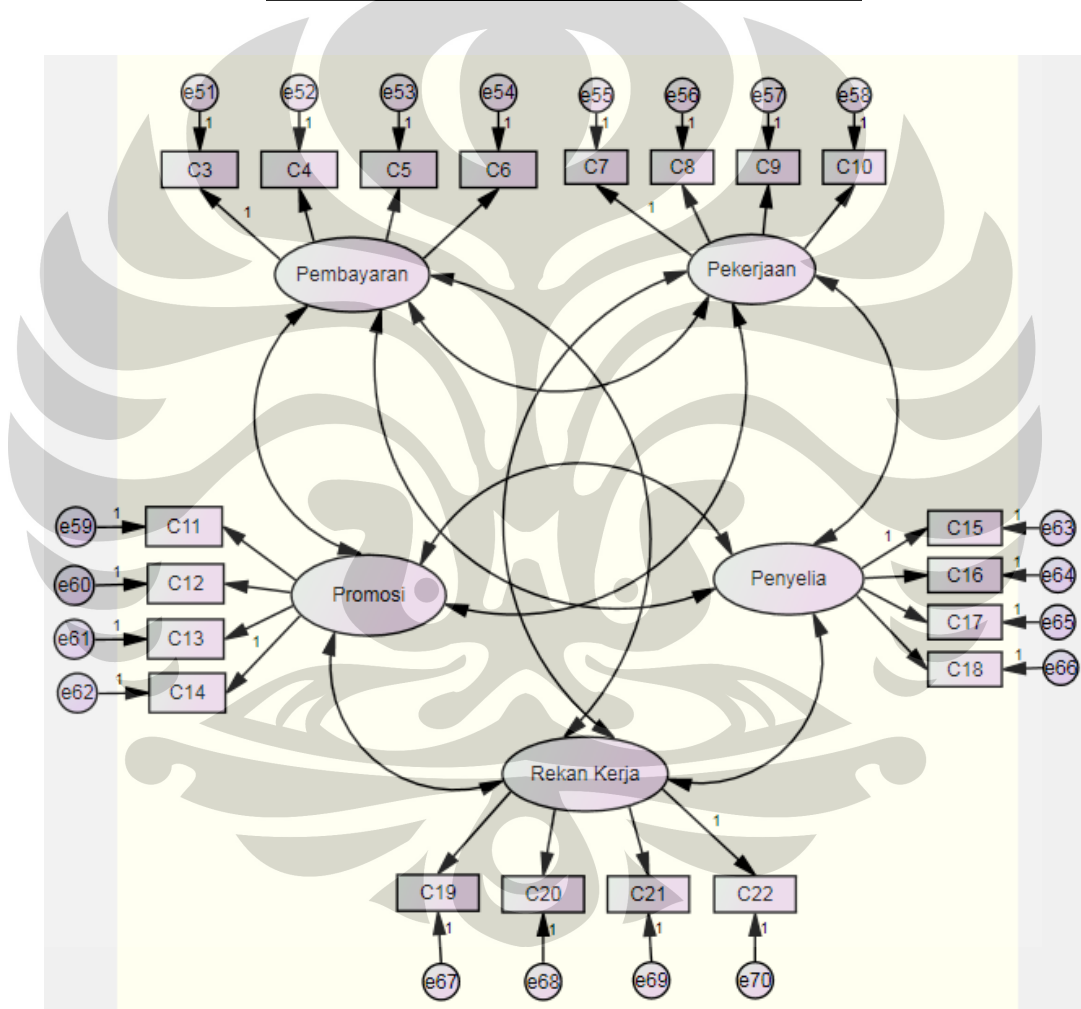
Dari hasil pengolahan *software* AMOS 18.0 diperoleh hasil pada Tabel 4.5. Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kinerja organisasi tidak terdapat multikolinier. Jadi indikator pembentuk keempat konstruk tersebut betul-betul independen dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

4.1.4.3 Kepuasan Kerja Karyawan

Analisis ketiga dilakukan uji multikolinier kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari lima dimensi, yaitu Pembayaran, Promosi, Pekerjaan, Penyelia dan Rekan Kerja.

Tabel 4.6 Korelasi Kepuasan Kerja Karyawan

	Estimate
Pembayaran <--> Pekerjaan	.263
Promosi <--> Rekan Kerja	.567
Promosi <--> Penyelia	.773
Pembayaran <--> Promosi	.663
Pekerjaan <--> Penyelia	.526
Penyelia <--> Rekan Kerja	.677
Pembayaran <--> Rekan Kerja	.455
Pekerjaan <--> Rekan Kerja	.534
Pekerjaan <--> Promosi	.335
Pembayaran <--> Penyelia	.525



Gambar 4.3 Uji Multikolinier Kepuasan Kerja Karyawan

Dari hasil pengolahan data menggunakan *software* AMOS 18.0, hasil dapat dilihat pada Tabel 4.6 dan Gambar 4.3 Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kinerja organisasi tidak terdapat multikolinier. Jadi indikator pembentuk keempat

konstruk tersebut betul-betul independen dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

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 309 responden, setelah 51 responden dinyatakan terkena *outlier* dengan uji *multivariate outlier* (jarak Mahalanobis).

Tahap berikutnya dilakukan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan tanggapan responden pada setiap indikatornya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians konstruk yang dibentuk oleh setiap indikatornya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA untuk masing-masing variabel laten.

- CR (*Construct Reliability*)

Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas *convergent*. Banyak juga yang menggunakan *cronbach alpha* sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyataannya *cronbach alpha* memberikan reliabilitas yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya nilai *Construct Reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]} \quad (4.2)$$

CR 0.70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0.60 – 0.70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

- AVE (*Average Variance Extracted*)

Dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading* dengan rumus sebagai berikut:

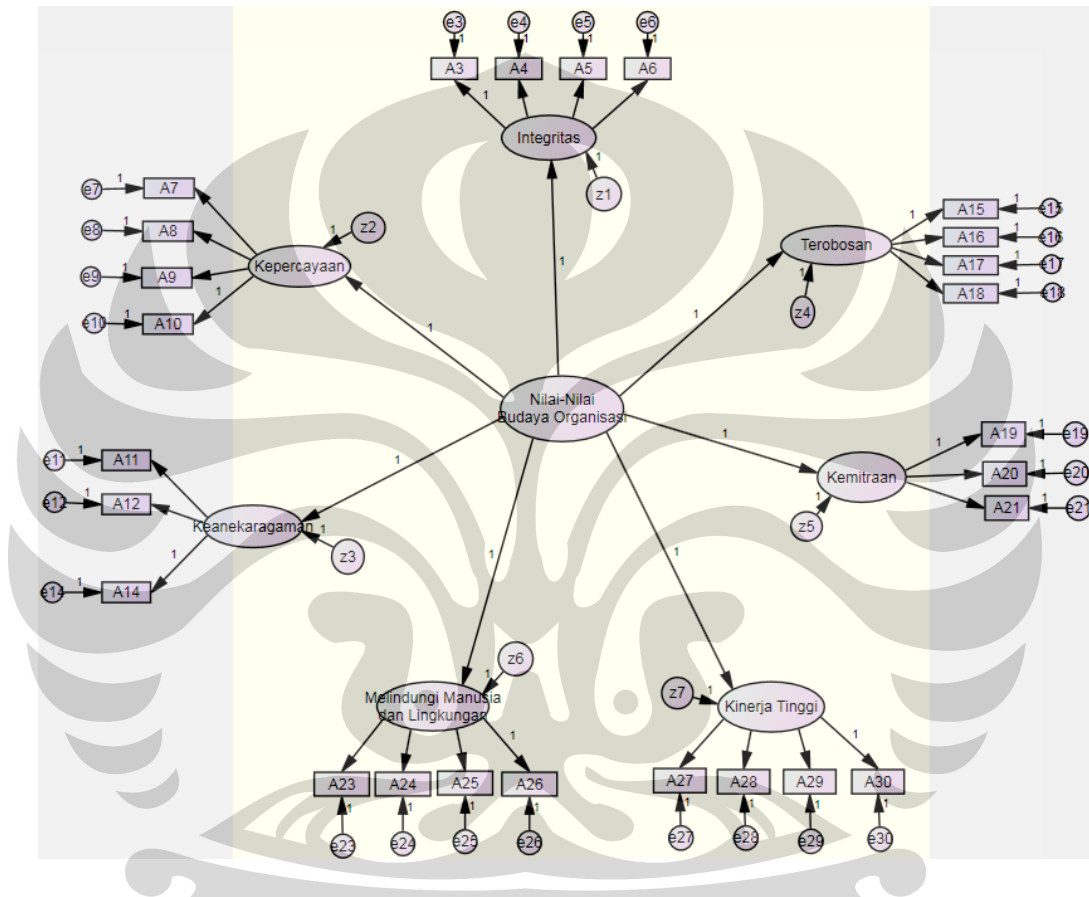
$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)} \quad (4.3)$$

Simbol λ menunjukkan *standardized loading factor* dan i adalah jumlah *item* atau indikator. Jadi untuk n *item*, AVE di hitung sebagai total kuadrat *standardized factor loading* (*squared multiple correlation*) dibagi dengan total

kuadrat *standardized loading* di tambah total varians dari error. Nilai AVE sama dengan atau di atas 0.50 menunjukkan adanya convergent yang baik. Nilai AVE harus dihitung untuk setiap konstruk laten (Imam Ghazali, 2005: 135)

4.2.1 Budaya Organisasi

Analisis faktor konfirmasi (CFA) untuk menguji unidimensionalitas tujuh dimensi pembentuk konstruk budaya organisasi.



Gambar 4.4 Uji CFA Budaya Organisasi

Berdasarkan pada hasil model fit diketahui bahwa besarnya nilai Chi-square = 1571.057 dengan Probabilitas = 0.000, hal ini berarti bahwa model tidak fit, begitu pula dengan nilai AGFI dan TLI belum memenuhi standar yang direkomendasikan >0.90. Untuk itu maka model SEM yang telah di buat dan di uji dapat dilakukan berbagai modifikasi. Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai Chi-square; seperti diketahui, semakin kecil angka Chi-square menunjukkan semakin fit model

tersebut dengan data yang ada. Untuk mencari sumber penyebab model misfit dapat dilihat *modification indexes*.

Setelah dilakukan *modifikasi index* sebanyak 86 kali, hasil Chi-squares **347.265** dengan probabilitas masih **0.000** masih tidak fit, tetapi kita tahu bahwa Chi-square sensitif terhadap jumlah sample. Oleh sebab itu kita melihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, TLI dan RMSEA.

Tabel 4.7 Nilai Chi-square dan DF Budaya Organisasi setelah MI 86 kali

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	140	347.265	211	.000	1.646
Saturated model	351	.000	0		
Independence model	26	5197.434	325	.000	15.992

Goodness of Fit Index (GFI) menunjukkan nilai **0.935** dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) menunjukkan nilai **0.892**. Kedua nilai GFI dan AGFI tersebut dapat dikatakan memenuhi nilai yang dianjurkan oleh kebanyakan peneliti, yaitu di atas 0.90.

Tabel 4.8 Nilai GFI dan AGFI Budaya Organisasi setelah MI 86 kali

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.019	.935	.892	.562
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.106	.269	.211	.249

Tucker Lewis Index (TLI) atau dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI) menunjukkan nilai **0.957**. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau lebih dari 0.90.

Tabel 4.9 Nilai TLI Budaya Organisasi setelah MI 86 kali

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.933	.897	.973	.957	.972
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) menunjukkan nilai yang dapat di terima yaitu di bawah 0.08.

Tabel 4.10 Nilai RMSEA Budaya Organisasi setelah MI 86 kali

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.042	.034	.050	.944
Independence model	.204	.199	.209	.000

Tabel 4.11 Nilai Regresi Budaya Organisasi setelah MI 86 kali

		Estimate
Integritas	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,581
Kepercayaan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,773
Terobosan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,789
Kemitraan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,950
Melindungi Manusia_dan Lingkungan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,633
Kinerja Tinggi	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,649
Keanekaragaman	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	,863
A3	<-- Integritas	,802
A4	<-- Integritas	,841
A5	<-- Integritas	,699
A6	<-- Integritas	,570
A10	<-- Kepercayaan	,542
A9	<-- Kepercayaan	,868
A8	<-- Kepercayaan	,835
A7	<-- Kepercayaan	,691
A15	<-- Terobosan	,506
A16	<-- Terobosan	,666
A17	<-- Terobosan	,823
A18	<-- Terobosan	,834
A14	<-- Keanekaragaman	,546
A12	<-- Keanekaragaman	,686
A11	<-- Keanekaragaman	,679
A19	<-- Kemitraan	,570
A20	<-- Kemitraan	,904
A21	<-- Kemitraan	,553
A26	<-- Melindungi Manusia_dan Lingkungan	,599
A25	<-- Melindungi Manusia_dan Lingkungan	,795
A24	<-- Melindungi Manusia_dan Lingkungan	,850
A23	<-- Melindungi Manusia_dan Lingkungan	,476
A30	<-- Kinerja Tinggi	,580
A29	<-- Kinerja Tinggi	,735
A28	<-- Kinerja Tinggi	,794
A27	<-- Kinerja Tinggi	,700

Melihat nilai regresi di atas, hampir semua indikator memberikan nilai *loading* di atas 0.50, hanya satu yang kurang dari 0.50 yaitu A23, sehingga A23 di drop untuk analisa berikutnya (Imam Ghazali, 2005).

Selanjutnya tahap berikutnya dilakukan uji reliabilitas dan varians ekstrak. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA nilai-nilai budaya organisasi (BO).

- CR (*Construct Reliability*)

$$\begin{aligned} BO &= 0,581 + 0,773 + 0,789 + 0,950 + 0,633 + 0,649 + 0,863 \\ &= 5,238 \end{aligned}$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$ (kuadrat *standard loading*)

$$\begin{aligned} BO &= (1,0,337)+(1,0,597)+(1,0,622)+(1,0,902)+(1,0,401)+(1,0,421)+(1,0,745) \\ &= 2,973 \end{aligned}$$

$$CR = \frac{5,238}{5,238+2,973} = 0,638$$

Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar 0.638 masih dapat diterima dengan melihat validitas indikatornya. *Loading* faktor untuk ke.tujuh variabel laten sudah lebih dari 0.50, dan 6 variabel laten mencapai nilai ideal yaitu lebih dari 0.70, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

- AVE (*Average Variance Extracted*) dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading*.

Pada model nilai-nilai budaya organisasi:

$$\begin{aligned} BO &= 0,581^2 + 0,773^2 + 0,789^2 + 0,950^2 + 0,633^2 + 0,649^2 + 0,863^2 \\ &= 0,337 + 0,597 + 0,622 + 0,902 + 0,401 + 0,421 + 0,745 \\ &= 4,027 \end{aligned}$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$

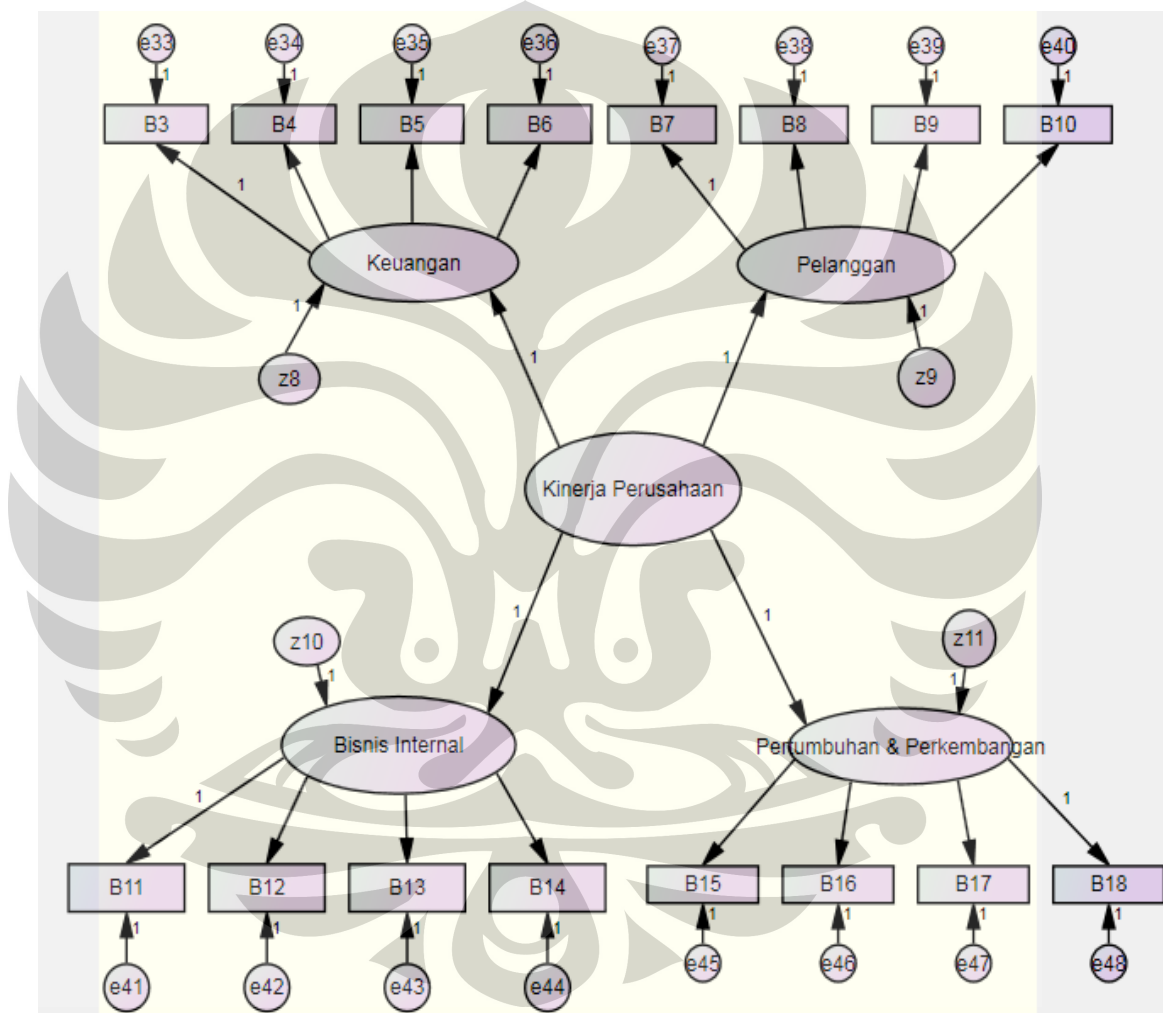
$$\begin{aligned} BO &= (1,0,337)+(1,0,597)+(1,0,622)+(1,0,902)+(1,0,401)+(1,0,421)+(1,0,745) \\ &= 2,973 \end{aligned}$$

$$AVE = \frac{4,027}{4,027+2,973} = 0,575$$

Dapat dikatakan bahwa 57.5% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk Budaya Organisasi (BO).

4.2.2 Kinerja Perusahaan

Analisis faktor konfirmasi (CFA) untuk menguji unidimensionalitas empat dimensi pembentuk konstruk kinerja perusahaan.



Gambar 4.5 Uji CFA Kinerja Perusahaan

Berdasarkan pada hasil model fit diketahui bahwa besarnya nilai Chi-square = 654.491 dengan Probabilitas = 0.000, hal ini berarti bahwa model tidak fit, begitu pula dengan nilai AGFI dan TLI belum memenuhi standar yang direkomendasikan >0.90. Untuk itu maka model SEM yang telah di buat dan di

uji dapat dilakukan berbagai modifikasi. Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai Chi-square; seperti diketahui, semakin kecil angka Chi-square menunjukkan semakin fit model tersebut dengan data yang ada. Untuk mencari sumber penyebab model misfit dapat dilihat *modification indexes* (lihat lampiran 2).

Setelah modifikasi index sebanyak 32 kali, hasil Chi-squares **108.255** dengan probabilitas $p = 0.003$ masih tidak fit, tetapi kita tahu bahwa Chi-square sensitif terhadap jumlah sample. Oleh sebab itu kita melihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, TLI dan RMSEA.

Tabel 4.12 Nilai Chi-square dan DF Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	65	108.255	71	.003	1.525
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	2395.533	120	.000	19.963

Goodness of Fit Index (GFI) menunjukkan nilai **0.965** dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) menunjukkan nilai **0.932**. Kedua nilai GFI dan AGFI tersebut dapat dikatakan memenuhi nilai yang dianjurkan oleh kebanyakan peneliti, yaitu di atas 0.90.

Tabel 4.13 Nilai GFI dan AGFI Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.015	.965	.932	.504
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.095	.382	.300	.337

Tucker Lewis Index (TLI) atau dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI) menunjukkan nilai **0.972**. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90.

Tabel 4.14 Nilai TLI Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.955	.924	.984	.972	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) menunjukkan nilai yang dapat di terima yaitu di bawah 0.08.

Tabel 4.15 Nilai RMSEA Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.023	.052	.915
Independence model	.230	.222	.238	.000

Tabel 4.16 Nilai Regresi Kinerja Perusahaan setelah MI 32 kali
Standardized Regression Weights: (Group number 1 . Default model)

		Estimate
Kuangan	<-- Kinerja Perusahaan	.748
Pelanggan	<-- Kinerja Perusahaan	.773
Bisnis Internal	<-- Kinerja Perusahaan	.770
Pertumbuhan & Perkembangan	<-- Kinerja Perusahaan	.819
B3	<-- Keuangan	.850
B4	<-- Keuangan	.772
B5	<-- Keuangan	.412
B7	<-- Pelanggan	.736
B8	<-- Pelanggan	.707
B9	<-- Pelanggan	.636
B10	<-- Pelanggan	.427
B13	<-- Bisnis Internal	.451
B12	<-- Bisnis Internal	.829
B11	<-- Bisnis Internal	.742
B18	<-- Pertumbuhan & Perkembangan	.727
B17	<-- Pertumbuhan & Perkembangan	.724
B16	<-- Pertumbuhan & Perkembangan	.703
B15	<-- Pertumbuhan & Perkembangan	.600
B6	<-- Keuangan	.526
B14	<-- Bisnis Internal	.468

Selain itu, hampir semua indikator memberikan nilai *loading* di atas 0.50, ada 4 indikator yang memberikan nilai *loading* kurang dari 0.50, yaitu B5, B10, B13 dan B14, sehingga indikator-indikator tersebut di drop untuk analisa berikutnya (Imam Ghozali, 2005).

Tahap berikutnya dilakukan uji reliabilitas dan varians ekstrak. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA kinerja perusahaan (KP).

- CR (*Construct Reliability*)

$$KP = 0,748 + 0,773 + 0,77 + 0,819$$

$$= 3,110$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$ (kuadrat *standard loading*)

$$\begin{aligned} \text{KP} &= (1.0,559) + (1.0,597) + (1.0,593) + (1.0,671) \\ &= 1,579 \end{aligned}$$

$$\text{CR} = \frac{3,110}{3,110+1,579} = 0,663$$

Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar 0.663 masih dapat diterima dengan melihat validitas indikatornya. *Loading* faktor untuk ke.empat variabel laten sudah lebih dari 0.50 bahkan mencapai nilai ideal yaitu lebih dari 0.70, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

- AVE (*Average Variance Extracted*)

Pada model kinerja perusahaan:

$$\begin{aligned} \text{KP} &= 0,748^2 + 0,773^2 + 0,77^2 + 0,819^2 \\ &= 0,559 + 0,597 + 0,593 + 0,671 \\ &= 2,421 \end{aligned}$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$ (kuadrat *standard loading*)

$$\begin{aligned} \text{KP} &= (1.0,559) + (1.0,597) + (1.0,593) + (1.0,671) \\ &= 1,579 \end{aligned}$$

$$\text{AVE} = \frac{2,421}{2,421+1,579} = 0,605$$

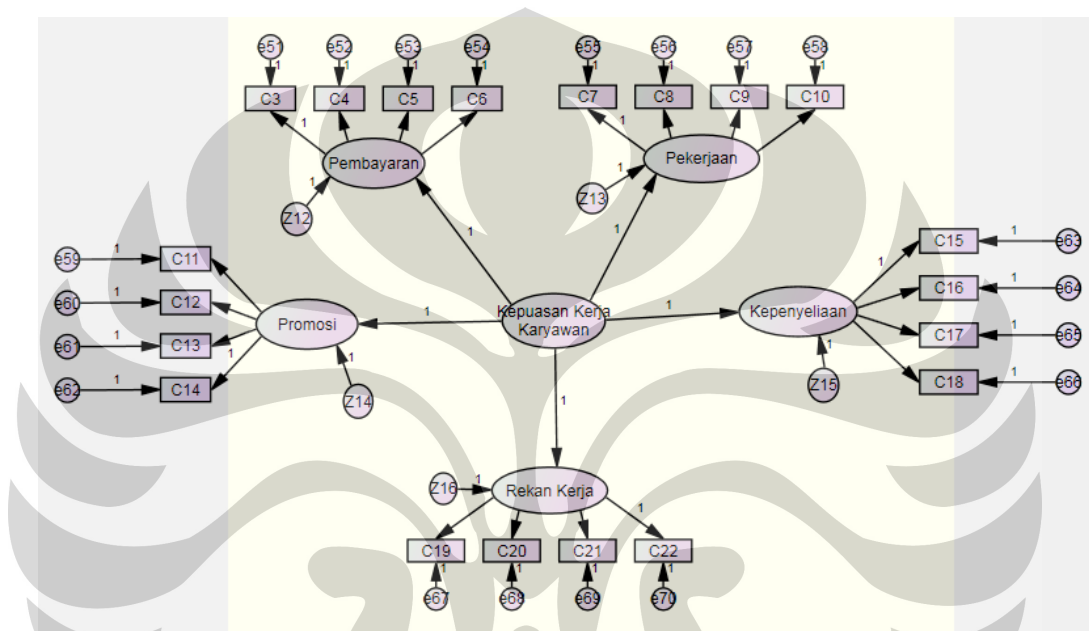
Dapat dikatakan bahwa 60.5% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk Kinerja Perusahaan (KP).

4.2.3 Kepuasan Kerja Karyawan

Analisis faktor konfirmasi (CFA) untuk menguji unidimensionalitas lima dimensi pembentuk konstruk kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pada hasil model fit diketahui bahwa besarnya nilai Chi-square = 834.935 dengan Probabilitas = 0.000, hal ini berarti bahwa model tidak fit,

begitu pula dengan nilai AGFI dan TLI belum memenuhi standar yang direkomendasikan >0.90 . Untuk itu maka model SEM yang telah di buat dan di uji dapat dilakukan berbagai modifikasi. Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai Chi-square; seperti diketahui, semakin kecil angka Chi-square menunjukkan semakin fit model tersebut dengan data yang ada. Untuk mencari sumber penyebab model misfit dapat dilihat *modification indexes* (lihat lampiran 2).



Gambar 4.6 Uji CFA Kepuasan Kerja Karyawan

Setelah dilakukan modifikasi index sebanyak 51 kali, hasil Chi-squares **153.614** dengan probabilitas $p = 0.015$ masih tidak fit, tetapi kita tahu bahwa Chi-square sensitif terhadap jumlah sample. Oleh sebab itu kita melihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, TLI dan RMSEA.

Tabel 4.17 Nilai Chi-square dan DF Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	92	153.614	118	.015	1.302
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	3616.734	190	.000	19.035

Goodness of Fit Index (GFI) menunjukkan nilai **0.961** dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) menunjukkan nilai **0.930**. Kedua nilai GFI dan

AGFI tersebut memenuhi nilai yang dianjurkan oleh kebanyakan peneliti, yaitu di atas 0.90.

Tabel 4.18 Nilai GFI dan AGFI Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.020	.961	.930	.540
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.110	.334	.264	.302

Tucker Lewis Index (TLI) atau dikenal dengan *nonnormed fit index (NNFI)* menunjukkan nilai **0.983**. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90.

Tabel 4.19 Nilai TLI Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.958	.932	.990	.983	.990
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) menunjukkan nilai yang dapat di terima yaitu di bawah 0.08.

Tabel 4.20 Nilai RMSEA Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.029	.013	.041	.999
Independence model	.224	.218	.231	.000

Tabel 4.21 Nilai Regresi Kepuasan Kerja Karyawan setelah MI 51 kali
Standardized Regression Weights: (Group number 1 . Default model)

	Estimate
Pembayaran <-- Kepuasan Kerja_Karyawan	,860
Pekerjaan <-- Kepuasan Kerja_Karyawan	,948
Kepenyeliaan <-- Kepuasan Kerja_Karyawan	,823
Rekan Kerja <-- Kepuasan Kerja_Karyawan	,823
Promosi <-- Kepuasan Kerja_Karyawan	,717
C3 <-- Pembayaran	,756
C4 <-- Pembayaran	,990
C5 <-- Pembayaran	,502
C6 <-- Pembayaran	,804
C14 <-- Promosi	,833
C13 <-- Promosi	,611
C12 <-- Promosi	,245

		Estimate
C11	<-- Promosi	,223
C7	<-- Pekerjaan	,652
C8	<-- Pekerjaan	,568
C9	<-- Pekerjaan	,507
C10	<-- Pekerjaan	,018
C15	<-- Kepenyeliaan	,759
C16	<-- Kepenyeliaan	,794
C17	<-- Kepenyeliaan	,866
C18	<-- Kepenyeliaan	,541
C22	<-- Rekan Kerja	,864
C21	<-- Rekan Kerja	,856
C20	<-- Rekan Kerja	,777
C19	<-- Rekan Kerja	,584

Selain itu, hampir semua indikator memberikan nilai *loading* di atas 0.50, ada 3 indikator yang memberikan nilai *loading* kurang dari 0.50, yaitu C12, C11 dan C10, sehingga indikator-indikator tersebut di drop untuk analisa berikutnya (Imam Ghozali, 2005).

Tahap berikutnya dilakukan uji reliabilitas dan varians ekstrak. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* CFA kepuasan kerja karyawan (KK).

- CR (*Construct Reliability*)

Pada model kepuasan kerja karyawan:

$$\begin{aligned} \text{KK} &= 0,860 + 0,948 + 0,823 + 0,823 + 0,717 \\ &= 4,171 \end{aligned}$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$ (kuadrat *standard loading*)

$$\begin{aligned} \text{KK} &= (1,0,860) + (1,0,948) + (1,0,823) + (1,0,823) + (1,0,717) \\ &= 1,493 \end{aligned}$$

$$\text{CR} = \frac{4,171}{4,171+1,493} = 0,736$$

Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0.736 > 0.7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

- AVE (*Average Variance Extracted*)

Pada model kinerja perusahaan:

$$\begin{aligned} \text{KK} &= 0,860^2 + 0,948^2 + 0,823^2 + 0,823^2 + 0,717^2 \\ &= 0,740 + 0,899 + 0,677 + 0,677 + 0,514 \\ &= 3,507 \end{aligned}$$

Jumlah kesalahan pengukuran (*measurement error*)

Kesalahan pengukuran = $1 - \lambda_i^2$ (kuadrat *standard loading*)

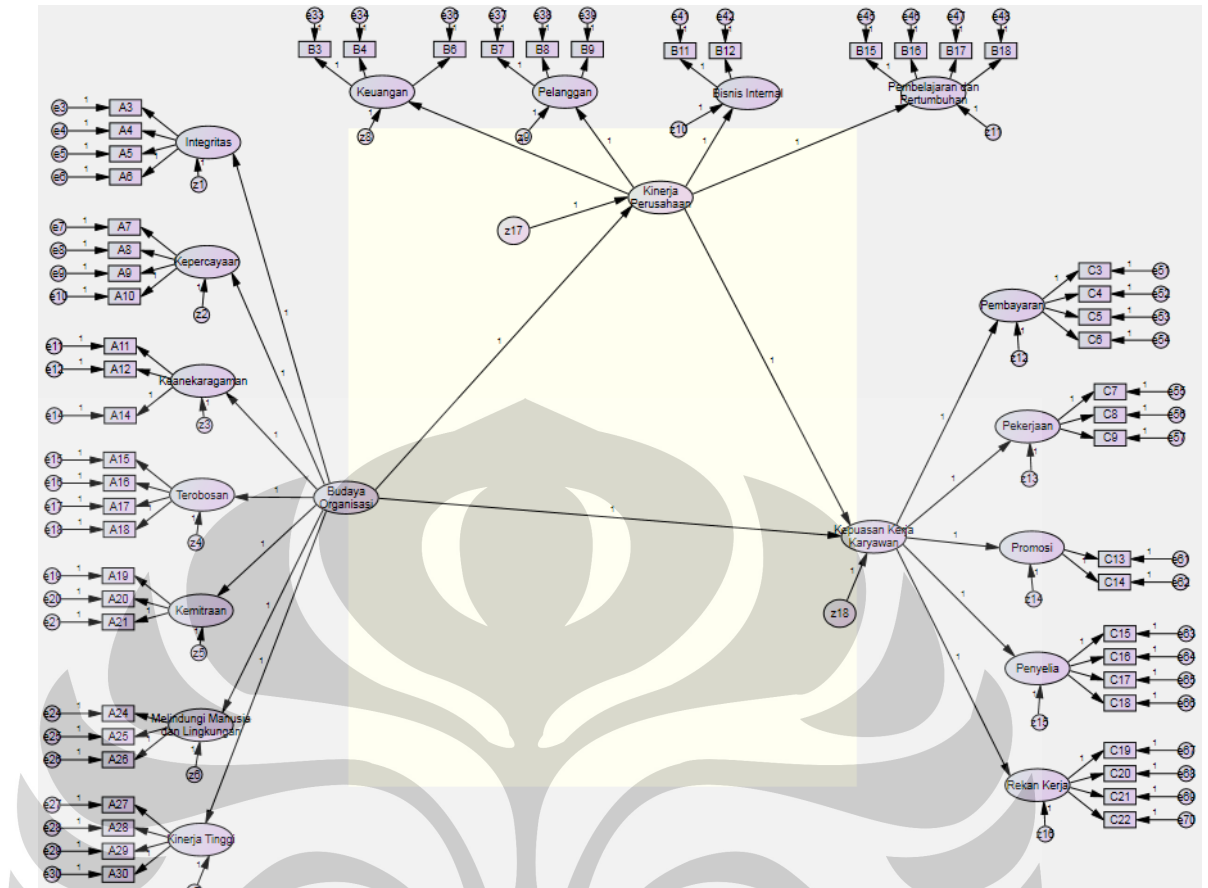
$$\begin{aligned} \text{KK} &= (1.0,860) + (1.0,948) + (1.0,823) + (1.0,823) + (1.0,717) \\ &= 1,493 \end{aligned}$$

$$\text{AVE} = \frac{3,507}{3,507 + 1,493} = 0,701$$

Dapat dikatakan bahwa 70.1% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk Kepuasan Kerja Karyawan (KK).

4.3 *Structural Equation Modeling dan Pengujian Hipotesa*

Setelah melakukan CFA setiap dimensi dan setiap variabel maka tahap terakhir dilakukan analisis SEM secara keseluruhan. Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *structural equation* model juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model (kriteria *Goodness-of-fit*) serta uji signifikansi kausalitas melalui uji kausalitas *regression weight*. Hasil pengolahan AMOS adalah sebagai berikut.



Gambar 4.7 Uji Model Penuh

Tabel 4.22 Nilai Regresi Uji Model Penuh setelah MI 353 kali

		Estimate
Kinerja Perusahaan	<-- Nilai-nilai Budaya Organisasi	.798
Kepuasan Kerja Karyawan	<-- Kinerja Perusahaan	.653
Kepuasan Kerja Karyawan	<-- Nilai-nilai Budaya Organisasi	.569
Integritas	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.634
Kepercayaan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.734
Keanekaragaman	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.858
Terobosan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.557
Kemitraan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.959
Melindungi Manusia dan Lingkungan	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.581
Kinerja Tinggi	<-- Nilai-nilai_Budaya Organisasi	.517
Keuangan	<-- Kinerja_Perusahaan	.760
Pelanggan	<-- Kinerja_Perusahaan	.615
Bisnis Internal	<-- Kinerja_Perusahaan	.697
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<-- Kinerja_Perusahaan	.802
Pembayaran	<-- Kepuasan Kerja_Karyawan	1.013
Pekerjaan	<-- Kepuasan Kerja_Karyawan	1.009
Promosi	<-- Kepuasan Kerja_Karyawan	.892
Kepenyeliaan	<-- Kepuasan Kerja_Karyawan	.852

		Estimate
Rekan Kerja	<-- Kepuasan Kerja_Karyawan	.829

Model SEM yang diuji telah mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki *loading factor* kurang dari 0.5.

Setelah dilakukan modifikasi index sebanyak 353 kali, model dinyatakan fit dengan melihat hasil Chi-square 1737.692, GFI 0.863, AGFI 0.802, TLI 0.923, RMSEA 0.044. Hasil *output* koefisien parameter jelas bahwa semua hipotesis diterima hubungan konstruk Nilai Budaya Organisasi ke Kinerja Perusahaan signifikan dengan *standardized* koefisien parameter sebesar 0.798, hubungan konstruk Kinerja Perusahaan ke Kepuasan Kerja Karyawan dengan *standardized* koefisien parameter sebesar 0.653, dan hubungan konstruk Nilai Budaya Organisasi ke Kepuasan Kerja Karyawan dengan koefisien parameter 0.569.

Setelah *Regressoin Weight* diketahui, maka selanjutnya adalah menganalisa hipotesis. hipotesis yang telah disusun. Dalam penelitian ini ada 4 hipotesis yang diajukan (lihat Bab 3 halaman 63). Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis satu sampai empat berdasarkan tabel 4.22 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisiensi jalur budaya organisasi (BO) ke kinerja perusahaan (KP) sebesar 0.798 dengan nilai probabilitas 0.000 lebih kecil dari 0.05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisiensi jalur kinerja perusahaan (KP) ke kepuasan kerja karyawan (KK) sebesar 0.653 dengan nilai probabilitas 0.000 lebih kecil dari 0.05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisiensi jalur budaya organisasi (BO) ke kepuasan kerja karyawan (KK) sebesar 0.569 dengan nilai probabilitas 0.000 lebih kecil dari 0.05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Hasil analisis SEM menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dihitung

dengan hasil perkalian koefisien jalur budaya organisasi ke kinerja perusahaan sebesar 0.765 dengan koefisien jalur kinerja perusahaan ke kepuasan kerja karyawan sebesar 0.653 sebesar 0.499. Hasil kali koefisien jalur tidak langsung 0.499 lebih kecil dari koefisien jalur langsung 0.569, berarti hipotesis keempat ditolak.

4.4 Implikasi Penelitian

4.4.1 Analisa Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Setiap Lokasi

Dilihat dari hasil kuesioner, budaya organisasi yang berpengaruh besar berbeda hamper di setiap lokasi. Kemitraan yang ada di Duri, Rumbai dan Salak lebih terasa akrab, hal ini dikarenakan adanya *camp* bagi para karyawan, sehingga kekeluargaan terjalin dengan erat. Berbeda dengan Jakarta, nilai Keanekaragaman lebih terasa, penulis beranggapan bahwa Jakarta adalah kantor pusat operasi, sehingga asal karyawan lebih beragam, dan sikap toleransi sangat ditunjukkan antar karyawan. Di Pasir Ridge, Kepercayaan lebih berpengaruh dibanding dengan nilai budaya yang lain, melihat daerah operasi Kalimantan adalah *offshore* atau di lepas pantai, rasa percaya yang ditumbuhkan di masing-masing karyawan menghasilkan kerja sama yang solid demi keselamatan bersama.

Kinerja perusahaan yang sangat terasa oleh karyawan Duri dan Rumbai adalah Keuangan, dimana pencapaian produksi Sumatra telah mencapai 2 milyar *barrel*, karyawan daerah operasi Sumatra sangat bangga atas pencapaian tersebut dan yakin bahwa perusahaan terus mengeluarkan inovasi terbaru untuk meningkatkan pencapaian targetnya. Untuk daerah lain, yaitu Pasir Ridge, Salak dan Jakarta, faktor perencanaan yang matang dalam Pembelajaran dan Pertumbuhan sangat disetujui oleh para karyawan. Pelatihan yang sudah direncanakan pada tahun 2010 sudah terealisasi sebesar 90%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sungguh-sungguh dengan programnya yaitu investasi di karyawannya.

Karyawan merasakan Pembayaran sudah memuaskan, hal ini dirasakan oleh karyawan di daerah operasi, yaitu Duri, Rumbai, Pasir Ridge dan Salak. Karyawan yang bekerja di daerah operasi mendapatkan tunjangan lapangan dan

tunjangan daerah. Untuk Jakarta, keakraban yang terjadi di antara rekan kerja memuaskan karyawan, analisa penulis adalah suasana kantor yang berbeda dengan daerah operasi, dimana suasana santai tapi serius sangat terasa di dalam kantor pada saat jam kerja. Hal ini menumbuhkan keakraban sehingga rekan kerja sudah di anggap sebagai keluarga sendiri.

4.4.2 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil *output* AMOS 18.0 diperoleh nilai probabilitas error 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05 dan nilai *loading* 0.765 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap prestasi kinerja perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat di Chevron merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dari nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku karyawannya. Budaya kemitraan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap budaya organisasi, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading* sebesar 0.959, sedangkan budaya kinerja tinggi mempunyai nilai *loading* 0.056 artinya nilai budaya ini tidak terlalu memberikan kontribusi terhadap budaya organisasi.

4.4.3 Analisa Pengaruh Kinerja Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil *output* AMOS 18.0 diperoleh nilai probabilitas error 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05 dengan nilai *loading* 0.744 artinya hipotesis yang menyatakan kinerja perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992) dan Paloepi (1999) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kinerja perusahaan yang baik di Chevron menimbulkan kepuasan kerja karyawan bahwa kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi mereka.

4.4.4 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil *output* AMOS 18.0 diperoleh nilai probabilitas error 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05 dengan nilai *loading* 0.569 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Kirk L. Rongga (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai integritas, kepercayaan, keanekaragaman, kemitraan, terobosan, melindungi manusia dan lingkungan dan kinerja tinggi, dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan di kantor dan di masing-masing lokasi kerja Chevron.

4.4.5 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil *output* AMOS 18.0 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi ke kepuasan kerja (0.569) lebih besar dari nilai koefisien dengan melalui kinerja perusahaan (0.499), sehingga budaya organisasi melalui kinerja perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi langsung kepuasan kerja karyawan tanpa melalui kinerja perusahaan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

Kemitraan yang terjalin di Chevron sangat kuat, karena hubungan yang tercipta berlandaskan kepercayaan antar karyawan, baik itu secara horizontal maupun vertikal. Kinerja perusahaan di raih karena pengaruh dari rencana perusahaan dalam investasi di karyawan nya, yaitu perencanaan mengenai pembelajaran dan pertumbuhan. Pelatihan-pelatihan yang terencana dengan baik diyakini akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk menjaga kepuasan karyawan, perusahaan telah melakukan perbandingan dengan para pesaingnya. Sampai saat ini pembayaran sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron, dan mereka sangat puas dengan sistem remunerasi yang berlaku.

5.2 Saran

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji dan untuk kepentingan penelitian selanjutnya, disampaikan saran untuk memperhatikan secara mendetail setiap pernyataan pada kuesioner yang akan dijadikan alat ukur dalam penelitian, selain itu perlu dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai nilai budaya yang tidak terlalu berpengaruh terhadap budaya organisasi, sehingga kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan meningkat.

DAFTAR REFERENSI

- Ari, Prabawati. (2010). *Mengolah Data Statistik Hasil Penelitian dengan SPSS 19*. Jogjakarta: Wahana Komputer dan Penerbit Andi.
- Ashar, Sunyoto Munandar. (2001). *Psikologi Industri*. Jakarta: UI Press.
- Atmosoeparto, Kisdarto. (2003). *Produktivitas Aktualisasi Budaya*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bacal, Robert. (1999). *Performance Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Bambang, Prasetyo, Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bernardin, John. (2003). *Human Resource Management an Experiential Approach Third Editions*. United States: Mc Graw Hill.
- Cahayani, Ati. (2005). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Davis, Keith, & Newstorm, John W. (1989). *Human Behaviour at work: Organization Behaviour*. New York: Mc Graw Hill International.
- Dharma, Surya MPA. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Djokosantoso, Moeljono. (2005). *Budaya organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ghozali, Imam. (2005). *Model Persamaan Structural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., Jr, Robert P. Bush, David Jortinau. (2006). *Marketing Research Third Edition*. New York: Mc Graw Hill Company.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resources Management, Eight Edition*. New York- USA: Mc Graw Hill Company Inc.
- Keenan, Kate. (1996). *Pedoman Manajemen Pemotivasian*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2001). *Perilaku Organisasi*, terj. Erly Suandy. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Koentjaraningrat. (1994). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. (1997). *Corporate culture and performance*, New York: Simon & Schuster Inc.
- Mackenzie, K. D. (1976). *A Theory of Group Structure. Vol.1. Basic Theory*. New York: Gordon and Breach Science Publisher.
- Malhotra, Naresh. (2004). *Marketing Research*. Georgia Institute Technology: Prentice Hall.
- Mc, Shane and Von Glinow. (2010). *Organizational Behaviour, Emerging Knowledge & Practice for The Real World 5th Edition*. New York: Mc Graw Hill International.
- Mc Celland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Harper and Row Publ. Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Poerwanto. (2008). *Budaya Perusahaan*. Jogjakarta: Pustaka Belajar.
- Poerwandari, Kristi. (2001). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana.
- Priyatno, Duwi. (2010). *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Riduwan. (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Management Third*. Australia: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen -Timoty A. Judge. (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad.S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (2007). *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schermerhorn, John R. dan James G. Hunt, James and Richard N. Osborn. (1985). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Publishing Inc.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishing.

Sherriton, Jacalyn & James L Stern. (1996). *Corporate Culture, Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York: American Management Associations.

Siagian, Sondang. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Dergibson, dan Sugiarto. (2002). *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

Sumarsono, Sony. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sprinthall, Richard C. (2003). *Basic Statistical Analysis: Seventh Edition*. New York: Pearson Education Group.

Stolovich, Harold D and Keeps Erica J. (1992). *Handbook of Human Performance Technology a comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco: Jprney-Bass Publisher.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Raja Grafindo Pustaka.

Jurnal:

Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model
 Author(s): George A. Marcoulides and Ronald H. Heck Source:
 Organization Science, Vol. 4, No. 2 (May, 1993), pp. 209-225

Laporan Penelitian:

Dariska, Eunike. (2007). *Analisis Pengaruh Orientasi Pasar untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing melalui Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran*. Skripsi TI Univ. Atma Jaya. Tidak dipublikasikan

Yunita, Sari. (2010). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Non Manajerial PT Telkom Tbk Divisi Infrastruktur Telekomunikasi Network Regional Jakarta*. Skripsi Fisip UI. Tidak dipublikasikan.

KUESIONER PENELITIAN



**TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS INDONESIA
TAHUN AKADEMIK 2010/2011**

Responden yang terhormat, Saya adalah mahasiswi ekstensi Teknik Industri Universitas Indonesia. Saat ini Saya sedang mengadakan penelitian sebagai persyaratan lulus kuliah dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Chevron**. Untuk itu saya mengharapkan responden dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap, teratur, dan jujur. Semua informasi yang saya terima sebagai hasil kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis semata. Anda tidak perlu mencantumkan nama pada lembar kuesioner ini.

Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
(Sari Fujiastuti)

I. DEMOGRAFI RESPONDEN

Berilah tanda silang pada salah satu pilihan jawaban Anda.

1. Jenis Kelamin:
 - (1) Pria
 - (2) Wanita
2. Berapakah usia Anda saat ini:
 - (1) 25-35 tahun
 - (2) 36-45 tahun
 - (3) 46-50 tahun
 - (4) ≥ 50 tahun
3. Apakah pendidikan terakhir Anda:
 - (1) SMU
 - (2) Diploma (D1, D2, D3)
 - (3) S1
 - (4) S2
4. Apakah perusahaan Anda:
 - (1) CPI
 - (2) CICO
 - (3) CGI
 - (4) CGS
5. Lokasi kerja Anda:
 - (1) Jakarta
 - (2) Rumbai
 - (3) Duri
 - (4) Salak
 - (5) Darajat
 - (6) Pasir Ridge
6. Berapa lama Anda telah bekerja untuk perusahaan hingga saat ini:
 - (1) 0-4 tahun
 - (2) 5-10 tahun
 - (3) 11-15 tahun
 - (4) 16-20 tahun
 - (5) ≥ 21 tahun

(3) 11-15 tahun

II. PENILAIAN RESPONDEN

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda silang (X) atau lingkari angka pada pilihan jawaban yang paling sesuai dengan persetujuan Anda terhadap pernyataan berikut.

Arti pilihan jawaban:

- STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
BS = Biasa Saja
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

A. Budaya Organisasi

Pernyataan berikut berkaitan dengan budaya organisasi di Perusahaan.

No	Kondisi Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
A1	Saya memahami pengertian dari nilai-nilai Chevron					
A2	Saya menerapkan nilai-nilai Chevron dalam pekerjaan saya					
Integritas						
A3	Saya mengetahui dan memahami Perilaku Bisnis dan Kode Etik Perusahaan					
A4	Saya mentaati seluruh peraturan dan regulasi perusahaan sekalipun tidak ada yang mengawasi					
A5	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan					
A6	Saya tetap bekerja walaupun pekerjaan itu tidak saya sukai					
Kepercayaan						
A7	Atasan Langsung saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
A8	Setiap orang dalam tim kerja saya saling jujur dan mempercayai satu sama lain					
A9	Anggota tim saling mendukung satu sama lain					
A10	Saya percaya pada keputusan yang dibuat oleh manajemen perusahaan					
Keanekaragaman						
A11	Perusahaan menghargai dan menghormati keunikan setiap karyawannya					
A12	Atasan Langsung saya menghargai pandangan dan talenta yang saya miliki					
A13	Apabila saya memiliki gagasan positif maka gagasan saya harus diterima					
A14	Saya menghargai keberagaman kemampuan dan pengalaman setiap anggota tim					

Terobosan						
A15	Saya diberi kebebasan untuk menyampaikan ide untuk meningkatkan kinerja saya					
No	Kondisi Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
A16	Saya diberikan kesempatan untuk menggunakan inisiatif saya sendiri					
A17	Atasan Langsung memberikan dukungan kepada saya dalam melakukan inovasi					
A18	Saya menerima pengakuan atas hasil inisiatif saya yang berjalan dengan baik					
Kemitraan						
A19	Kerja sama dalam perusahaan berlangsung dengan sangat efektif					
A20	Saya dan Atasan Langsung dapat bekerjasama dengan baik					
A21	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan menyenangkan					
A22	Saya bekerja dengan cara yang saya sukai tanpa mempedulikan pendapat orang lain					
Melindungi Manusia dan Lingkungan						
A23	Perusahaan sangat memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawan					
A24	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>Standard Operation System</i> (SOP) yang berlaku					
A25	Saya memahami dan menerapkan <i>Tenet of Operations</i>					
A26	Perusahaan sangat peduli pada lingkungan sekitar daerah operasi					
Kinerja Tinggi						
A27	Atasan Langsung lebih melihat hasil (<i>output</i> kerja) dibandingkan dengan proses kerja					
A28	Atasan Langsung dan tim saya selalu menyusun rencana untuk mencapai target dalam kurun waktu tertentu					
A29	Saya mendapatkan <i>Reward</i> jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan					
A30	Saya mendapatkan <i>punishment</i> jika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					

B. Kinerja Perusahaan

Pernyataan berikut berkaitan dengan kondisi perusahaan.

No	Kondisi Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
B1	Keberhasilan perusahaan mencapai target memberikan kepuasan bagi saya					
B2	Perusahaan memberikan informasi yang transparan mengenai hasil kerjanya					
Perspektif Keuangan						

B3	Saya percaya perusahaan memanfaatkan investasi secara efektif					
B4	Saya yakin perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan					
B5	Saya tidak mengalami kesulitan dalam kegiatan pembiayaan operasional					
No	Kondisi Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
B6	Saya menerima kenaikan gaji setiap tahun					
Perspektif Pelanggan						
B7	Perusahaan memenuhi target produksi yang ditetapkan oleh pemerintah					
B8	Kerja sama antara perusahaan dan Pemerintah/ <i>business partner</i> berlangsung dengan efektif					
B9	Perusahaan menunjukkan komitmen yang tinggi di dalam mematuhi peraturan-peraturan Pemerintah (BP MIGAS)					
B10	Perusahaan mempunyai departemen khusus untuk menghadapi keluhan dari pelanggan (pemerintah, <i>business partner</i> , masyarakat, dll)					
Perspektif Proses Bisnis Internal						
B11	Perusahaan memberikan sarana dan prasarana yang lengkap					
B12	Perusahaan selalu melakukan perawatan dan pengelolaan properti yang efektif dan efisien					
B13	Perusahaan mempunyai standar tinggi untuk penerimaan karyawan baru					
B14	Perusahaan mempunyai kebijakan untuk mempekerjakan tenaga outsourcing untuk membantu karyawan					
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan						
B15	Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dan promosi					
B16	Prosedur dalam perusahaan memberikan kemungkinan untuk mempertanyakan /mendiskusikan keputusan					
B17	Kebijakan perusahaan mengenai kompensasi mendorong karyawan ingin berkinerja dan berkontribusi lebih lama					
B18	Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif					

C. Kepuasan Kerja Karyawan

Pernyataan di bawah ini berkaitan dengan diri Anda.

No	Perilaku Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
C1	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan					
C2	Saya ingin bekerja di perusahaan sampai usia pensiun					
Pembayaran						
C3	Saya diberikan remunerasi sesuai dengan usaha dan pengalaman kerja saya					
C4	Saya diberikan remunerasi sesuai dengan pendidikan dan pengetahuan yang saya miliki					

C5	Saya merasa bahwa perusahaan memberikan benefit yang kompetitif (contoh: pensiun, kesehatan, cuti, dll)					
C6	Saya merasa kebijakan remunerasi mendorong saya ingin berkinerja dan berkontribusi lebih lama					
Pekerjaan Itu Sendiri						
C7	Terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang saya kerjakan dengan uraian pekerjaan yang ada					
No	Perilaku Saat Ini	STS	TS	BS	S	SS
C8	Pembagian tugas dilakukan secara adil kepada setiap orang di tim saya					
C9	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kontribusi untuk kesuksesan perusahaan					
C10	Saya bekerja walaupun pekerjaan itu tidak saya sukai					
Promosi Pekerjaan						
C11	Setiap karyawan memiliki kesempatan dipromosi yang sama					
C12	Saya merasa masa kerja menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan					
C13	Saya memiliki kesempatan untuk bekerja di area pekerjaan yang berbeda					
C14	Rekan kerja yang dipromosikan dalam tim saya merupakan orang yang benar-benar cocok di posisi tersebut					
Kepenyeliaan						
C15	Atasan Langsung saya secara teratur memberikan umpan balik atas kinerja saya					
C16	Atasan Langsung Saya objektif dan tidak berat sebelah					
C17	Atasan Langsung saya membantu mengembangkan kemampuan dan keahlian yang saya butuhkan di pekerjaan saya					
C18	Atasan Langsung saya secara rutin melakukan <i>coaching</i> dan <i>counseling</i>					
Rekan Kerja						
C19	Saya merasa dekat dengan rekan kerja selayaknya keluarga sendiri					
C20	Saya mempunyai kepercayaan dan keyakinan terhadap rekan-rekan sesama tim					
C21	Rekan kerja memberikan nilai-nilai positif yang membuat saya berkembang					
C22	Rekan kerja saya umumnya bersifat suportif kepada saya					

Terimakasih atas partisipasinya.

LAMPIRAN 2

Tabel r

df	r 5%	df	r 5%	df	r 5%
1	,98769	36	,27086	71	,19403
2	,90000	37	,26727	72	,19269
3	,80538	38	,26381	73	,19139
4	,72930	39	,26048	74	,19010
5	,66944	40	,25728	75	,18885
6	,62149	41	,25419	76	,18761
7	,58221	42	,25121	77	,18641
8	,54936	43	,24833	78	,18522
9	,52140	44	,24555	79	,18406
10	,49726	45	,24286	80	,18292
11	,47616	46	,24026	81	,18180
12	,45750	47	,23773	82	,18070
13	,44086	48	,23529	83	,17961
14	,42590	49	,23292	84	,17855
15	,41236	50	,23062	85	,17751
16	,40003	51	,22839	86	,17649
17	,38873	52	,22622	87	,17548
18	,37834	53	,22411	88	,17449
19	,36874	54	,22206	89	,17352
20	,35983	55	,22006	90	,17256
21	,35153	56	,21812	91	,17162
22	,34378	57	,21623	92	,17069
23	,33652	58	,21438	93	,16978
24	,32970	59	,21258	94	,16888
25	,32328	60	,21083	95	,16800
26	,31722	61	0,2091	96	,16713
27	,31149	62	,20745	97	,16627
28	,30606	63	,20582	98	,16543
29	,30090	64	,20423	99	,16460
30	,29599	65	,20267	100	,16378
31	,29132	66	,20115	101	,16298
32	,28686	67	,19967	102	,16218
33	,28259	68	,19821	103	,16140
34	,27852	69	,19679	104	,16063
35	,27461	70	,19539	105	,15987

Output Item-Total Statistics Uji Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
A1	264.6667	556.782	.575	.967	Valid
A2	264.6333	561.689	.530	.967	Valid
A3	264.6667	556.782	.575	.967	Valid

A4	264.4667	564.395	.480	.967	Valid
A5	264.1667	563.661	.472	.967	Valid
A6	264.6667	556.782	.575	.967	Valid
A7	264.6000	566.041	.354	.967	Valid
S8	264.8333	559.040	.602	.967	Valid
S9	264.7000	560.079	.593	.967	Valid
A10	264.7000	557.941	.672	.967	Valid
A11	264.7333	554.685	.644	.967	Valid
A12	264.8000	554.510	.717	.966	Valid
A13	266.3333	586.437	-.319	.969	Invalid
A14	264.5000	566.259	.375	.967	Valid
A15	264.7667	554.185	.642	.967	Valid
A16	264.7000	559.252	.623	.967	Valid
A17	264.7667	559.633	.563	.967	Valid
A18	264.9000	552.162	.743	.966	Valid
A19	264.8333	566.351	.531	.967	Valid
A20	264.9000	556.714	.652	.967	Valid
A21	264.6667	567.333	.471	.967	Valid
A22	266.3333	588.437	-.382	.969	Invalid
A23	264.2333	565.702	.457	.967	Valid
A24	264.5000	558.810	.654	.967	Valid
A25	264.8333	555.109	.629	.967	Valid
A26	264.6333	557.344	.539	.967	Valid
A27	264.6333	557.344	.539	.967	Valid
A28	264.7333	561.375	.478	.967	Valid
A29	265.0333	566.585	.369	.967	Valid
A30	264.7333	565.030	.440	.967	Valid
B1	264.5000	558.397	.669	.967	Valid
B2	264.8000	559.890	.662	.967	Valid
B3	264.7667	558.185	.765	.966	Valid
B4	264.5333	560.395	.621	.967	Valid
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
B5	264.9667	567.275	.317	.967	Valid
B6	264.4333	565.357	.582	.967	Valid
B7	264.8667	566.809	.405	.967	Valid
B8	264.7333	557.926	.645	.967	Valid
B9	264.9667	558.309	.632	.967	Valid
B10	264.7333	565.030	.440	.967	Valid
B11	264.5667	564.530	.484	.967	Valid
B12	264.6000	558.800	.673	.967	Valid
B13	264.7333	556.064	.650	.967	Valid
B14	264.6333	566.240	.478	.967	Valid
B15	264.7333	565.030	.440	.967	Valid
B16	264.9667	558.309	.632	.967	Valid

B17	264.8000	562.372	.650	.967	Valid
B18	264.7333	557.926	.645	.967	Valid
C1	264.4333	554.806	.752	.966	Valid
C2	264.8667	558.257	.383	.968	Valid
C3	265.1000	561.334	.559	.967	Valid
C4	264.8667	555.361	.655	.967	Valid
C5	264.6333	564.861	.415	.967	Valid
C6	264.7667	556.323	.579	.967	Valid
C7	264.7333	556.064	.650	.967	Valid
C8	265.1333	558.671	.547	.967	Valid
C9	264.7667	558.599	.662	.967	Valid
C10	264.6667	556.782	.575	.967	Valid
C11	265.1667	562.902	.415	.967	Valid
C12	265.0333	568.585	.335	.967	Valid
C13	264.9667	557.757	.652	.967	Valid
C14	265.1667	554.420	.534	.967	Valid
C15	264.8667	556.602	.616	.967	Valid
C16	265.0333	554.102	.762	.966	Valid
C17	264.9333	557.099	.687	.967	Valid
C18	264.8667	556.602	.616	.967	Valid
C19	264.7333	564.478	.414	.967	Valid
C20	264.6667	559.885	.719	.967	Valid
C21	264.7667	556.392	.745	.966	Valid
C22	264.8000	555.476	.684	.967	Valid

Output Mahalanobis Distance Uji Multivariate Outlier
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
17	66,396	,000	,008
150	62,179	,000	,000
284	62,179	,000	,000
360	61,291	,000	,000
120	59,547	,000	,000
254	59,547	,000	,000
100	57,667	,000	,000
234	57,667	,000	,000
118	56,922	,000	,000
252	56,922	,000	,000
5	52,943	,001	,000
151	51,540	,002	,000
285	51,540	,002	,000
92	51,504	,002	,000
226	51,504	,002	,000
126	49,694	,003	,000
260	49,694	,003	,000
2	49,365	,004	,000
68	47,429	,006	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
202	47,429	,006	,000
336	47,429	,006	,000
88	45,583	,010	,000
222	45,583	,010	,000
356	45,583	,010	,000
116	44,592	,013	,000
250	44,592	,013	,000
103	44,558	,013	,000
237	44,558	,013	,000
98	43,767	,016	,000
232	43,767	,016	,000
16	43,122	,019	,000
19	43,083	,019	,000
130	42,343	,023	,000
264	42,343	,023	,000
14	41,907	,025	,000
99	41,438	,028	,000
233	41,438	,028	,000
136	41,407	,028	,000
270	41,407	,028	,000
95	40,753	,033	,000
229	40,753	,033	,000
104	40,563	,034	,000
238	40,563	,034	,000
23	40,032	,039	,000
93	39,662	,042	,000
227	39,662	,042	,000
133	39,536	,043	,000
267	39,536	,043	,000
1	39,249	,046	,000
132	39,046	,048	,000
266	39,046	,048	,000
139	38,823	,051	,000
273	38,823	,051	,000
87	38,104	,059	,000
221	38,104	,059	,000
355	38,104	,059	,000
62	37,730	,064	,000
196	37,730	,064	,000
330	37,730	,064	,000
18	37,003	,075	,000
80	36,800	,078	,000
214	36,800	,078	,000
348	36,800	,078	,000
152	36,710	,079	,000
286	36,710	,079	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
105	36,285	,087	,000
239	36,285	,087	,000
10	36,266	,087	,000
43	36,255	,087	,000
177	36,255	,087	,000
311	36,255	,087	,000
30	35,712	,097	,000
164	35,712	,097	,000
298	35,712	,097	,000
6	35,489	,101	,000
33	35,161	,108	,000
167	35,161	,108	,000
301	35,161	,108	,000
46	34,878	,114	,000
180	34,878	,114	,000
314	34,878	,114	,000
61	34,845	,115	,000
195	34,845	,115	,000
329	34,845	,115	,000
81	34,809	,116	,000
215	34,809	,116	,000
349	34,809	,116	,000
153	34,786	,116	,000
287	34,786	,116	,000
125	34,580	,121	,000
259	34,580	,121	,000
135	34,555	,122	,000
269	34,555	,122	,000
121	34,520	,122	,000
255	34,520	,122	,000
40	33,740	,142	,000
174	33,740	,142	,000
308	33,740	,142	,000
79	33,486	,148	,000
213	33,486	,148	,000

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 18.0