

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

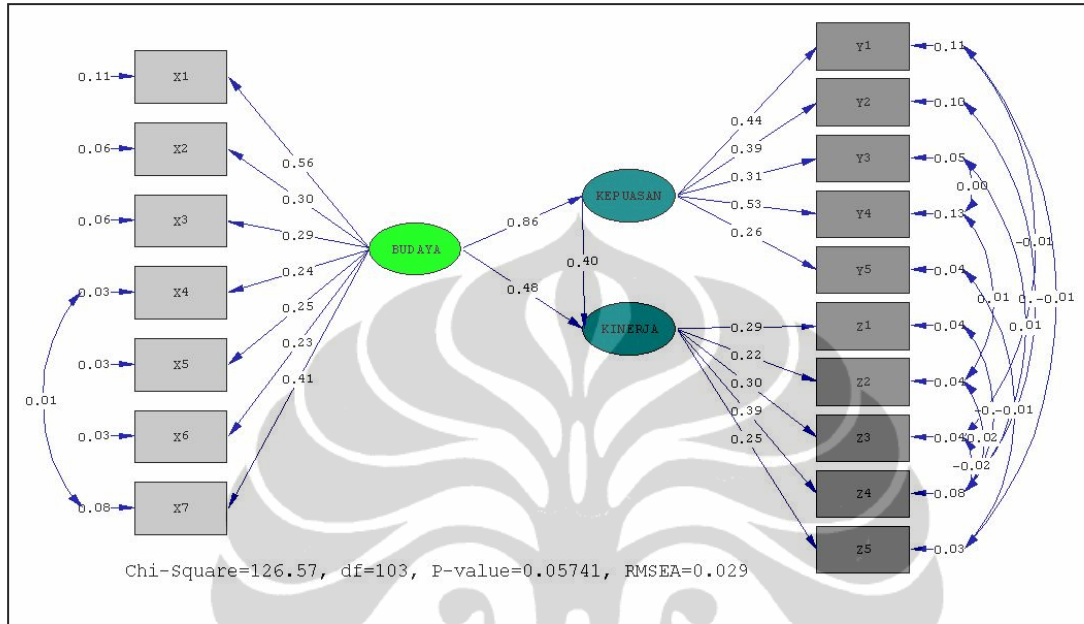
Data karyawan menurut *Human Resources Management Group*, PT. LG Electronics Indonesia, per bulan Januari 2008, berjumlah sebanyak 2.798 orang karyawan Indonesia dan 1.039 orang karyawan *outsourcing*. Responden diambil dari populasi karyawan tetap PT. LG Electronics Indonesia, dengan penyebaran kuesioner sejumlah 338 buah kepada 338 responden secara acak dan bertingkat, disebar sesuai dengan proporsional jumlah karyawan perdivisi (Divisi Pabrik *Audio Video*, Divisi Pabrik *Display*, Divisi Pabrik *Refrigerator*, Divisi Administrasi dan Divisi Penjualan) dan proporsional peningkatan golongan (*Worker~Senior Worker, Foreman~Senior Foreman, Supervisor~Senior Supervisor, Asisten Manager~Senior Asisten Manager dan Manajer~General Manager*).

Kuesioner dibagikan secara “*Off Line*” atau menyebarkannya dengan lembar kertas pertanyaan dan secara “*On Line*” atau melalui e-mail. Khusus melalui e-mail ini diberikan kepada responden yang berada di luar daerah Jakarta, Bekasi dan Tangerang. Setelah disebar sebanyak 338 kuesioner kepada 338 orang responden secara acak dan bertingkat, ternyata yang kembali adalah sebanyak 279 kuesioner atau 83% nya saja. Namun demikian ketentuan normative SEM sesuai dengan yang disyaratkan yaitu minimal 100 terpenuhi (Ghozali 2004 : 17).

Secara umum karakteristik responden kebanyakan berusia diantara umur 26 sampai dengan 35 tahun, yaitu sebanyak 209 orang atau 76% dari total 279 responden, dimana sebagian besar responden berjenis kelamin pria sebanyak 215 orang atau 77%. Tingkat pendidikan responden sebesar 58% atau 162 orang adalah berpendidikan SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas) atau sederajatnya. Golongan responden yang ada dibagi dua golongan besar yaitu “*blue collar*” dimana para responden berposisi sebagai “*worker*” sampai dengan “*senior foreman*” berpendidikan SLTA yang berjumlah 67,7% dari total responden. Kedua golongan “*white collar*” para responden berposisi sebagai “*supervisor*” sampai dengan “*general manager*” yang berjumlah 31,3% dari total responden. Besarnya jumlah “*blue collar*” dikarenakan PT. LG Electronics Indonesia merupakan perusahaan *mass production manufacturing*.

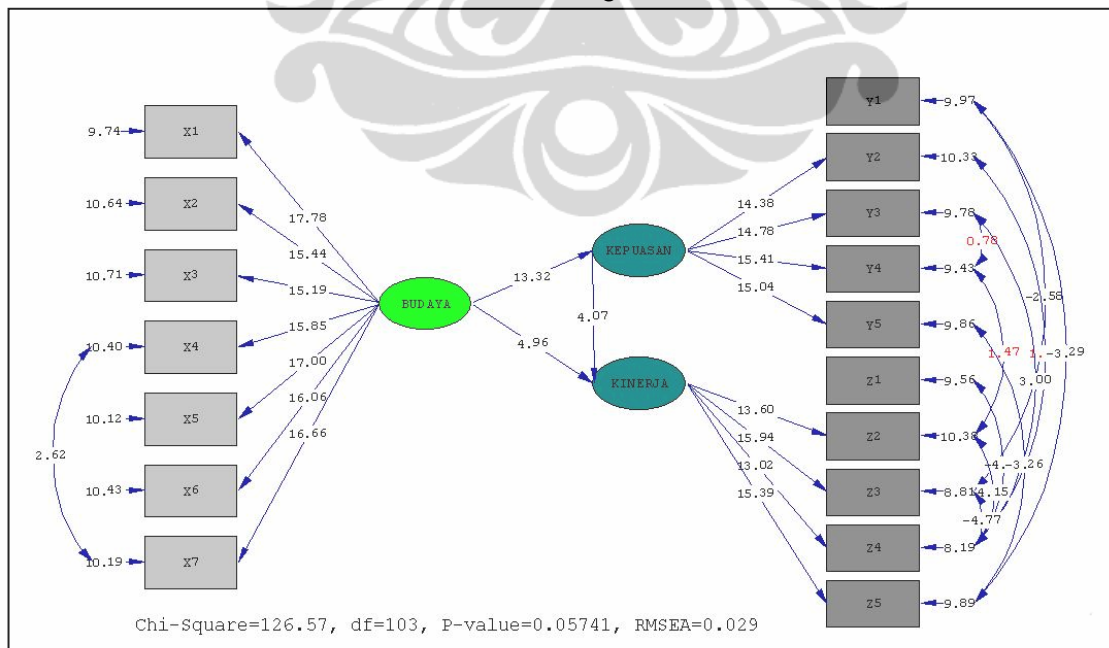
A. Analisa Hubungan Antara Variabel

Gambar 4.1. Besarnya Hubungan antar Variabel Diagram Jalur



Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Gambar 4.2. Nilai t dari Masing Variabel dan Indikator



Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Data dari responden sebanyak 279 kuesioner kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Metode ini sering disebut juga LISREL (*Linear Structural Relationship*), diperkenalkan oleh Karl Jöreskog tahun 1973. SEM menyediakan teknik estimasi yang sesuai dan paling efisien untuk serangkaian estimasi persamaan regresi berganda terpisah-pisah secara simultan, untuk penetapan model serta penentuan variabel independen dan variabel dependen yang disusun berdasarkan teori. Hasil perhitungan penelitian ini seperti terlihat dari gambar 4.1. dan gambar 4.2. di atas.

A.1. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Pada gambar 4.1. dan tabel 4.1. terlihat gambar “*path*” hubungan antara variabel laten Budaya Organisasi terhadap variabel laten Kepuasan Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan dari hasil survei penelitian yang mencerminkan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan kuat positif (Burns and Bush, 1995) terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai $\gamma = 0,86$ dan $t = 13,32$. Nilai $\gamma = 0,86$ ini memberikan pengertian bahwa pada penelitian ini terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,86.

Tabel 4.1. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Variabel Eksogen	Kepuasan Kerja	
	γ (gamma)	t
Budaya Organisasi	0.86	13,32

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Untuk tingkat signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel IV.1. dimana nilai t sebesar 13,32, lebih besar dibandingkan dengan nilai t table yaitu 1,96. Apabila nilai t hitung atau t hasil penelitian lebih besar dibandingkan dengan nilai t table 1,96, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara Budaya

Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah signifikan (Burns and Bush, 1995).

Oleh karena itu hipotesa pertama penelitian ini yang mengatakan "Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia" dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa temuan ini menguatkan pendapat Robbins (2003:3005) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati lebih seksama menggambarkan tujuh karakteristik utama yang menangkap hakekat budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan. Persepsi yang mendukung ataupun tidak mendukung kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota organisasi mengenai organisasi tersebut, seperti bagaimana urusan diselesaikan di dalam organisasi dan bagaimana cara anggota diharapkan berperilaku. Pemahaman bersama akan organisasi dari cara berperilaku, proses kerja, pemahaman dan pelaksanaan kebijakan yang sama itu mendorong anggota organisasi untuk senang dan puas akan kerja yang mereka lakukan. Karena dengan kondisi setiap anggota organisasi saling memahami satu sama lainnya dalam proses kerja, maka tingkat konflik para anggota organisasi akan turun. Setelah itu para anggota organisasi akan puas bekerja di dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang sama.

Pada PT. LG Electronics Indonesia, budaya organisasi yang ada dicoba dibentuk dan dikembangkan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai, setelah itu nilai-nilai budaya tersebut disebarkan ke seluruh anggota organisasi, seperti yang diungkapkan oleh (Schein, 1992:14), budaya organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Cara berperilaku yang dipahami

secara bersama ini menimbulkan peningkatan kerja sama tim dalam bekerja. PT. LG Electronics Indonesia membuat suatu kebijakan budaya organisasi sebagai ideology bagi seluruh anggota organisasi, dengan mengajarkan dan mendidik para anggota organisasi. Untuk menjaga agar budaya tersebut tetap ada maka dalam proses ini berlaku seleksi alamiah, dimana para anggota organisasi yang tidak bisa mengadaptasi budaya PT. LG Electronis Indonesia, maka akan keluar dari organisasi dan dalam merekrut karyawan yang baru dimasukkan unsur-unsur budaya dalam seleksi pelamar seperti yang diungkapkan oleh Robins (2003:315) agar budaya tetap hidup maka tiga kekuatan yang memainkan peranan penting pertama proses seleksi, kedua tindakan manajemen puncak dan ketiga metode sosialisasi.

Kotter dan Heskett, juga mengungkapkan (1997:4) bahwa budaya organisasi yang telah disepakati bersama baik oleh pihak manajemen, pimpinan satuan kerja, dan pegawai yang telah bekerja menjadi nilai-nilai atau peraturan yang dianut dan dijalankan membuat pegawai puas dalam bekerja. Jika budaya ini menjadi pola perilaku karyawan maka karyawan baru akan masuk secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku ini. Kekuatan budaya suatu organisasi dikeluarkan oleh pendiri atau pemimpin awal organisasi yang diartikulasikannya melalui visi, misi, dan strategi bisnis. Hal ini merupakan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi yang menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi. PT. LG Electronics Indonesia yang telah mencanangkan visi perusahaan sebagai "*Global Top 3 by 2010*" di dalam perusahaan industri elektronika dan telekomunikasi. Agar visi tersebut dapat tercapai para petinggi LG Electroncis Inc. telah membuat suatu kebijakan budaya perusahaan yaitu "LGE WAY" sebagai budaya perusahaan, dimana budaya ini diajarkan dilaksanakan di seluruh perusahaan LG Electronics di dunia termasuk PT. LG Electronics Indonesia sebagai salah satu anak perusahaannya. Bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, semakin tinggi kekuatan budaya yang ada di organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan anggota organisasi (Robbins, 2003:308).

Hal ini didukung didukung juga oleh hasil penelitian Kirk L. Rongga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kerja karyawan.

A.2. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Kerja

Pada gambar 4.1. dan tabel 4.2. terlihat gambar “*path*” hubungan antara variabel laten Budaya Organisasi terhadap variabel laten Kinerja Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan dari hasil survei penelitian yang mencerminkan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan sedang (Burns and Bush, 1995) terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai $\gamma = 0,48$ dan $t = 4,96$. Nilai $\gamma = 0,48$ ini memberikan pengertian bahwa pada penelitian ini terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Kerja sebesar 0,48.

Tabel 4.2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

Variabel Eksogen	Kinerja Kerja	
	γ (gamma)	T
Budaya Organisasi	0.48	4.96

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Untuk tingkat signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Kerja dapat dilihat pada tabel IV.2. dimana nilai t sebesar 4,96, lebih besar dibandingkan dengan nilai t table yaitu 1,96. Apabila nilai t hitung atau t hasil penelitian lebih besar dibandingkan dengan nilai t table 1,96, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Kerja adalah signifikan (Burns and Bush, 1995).

Oleh karena itu hipotesa kedua penelitian ini yang mengatakan “Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia” dapat diterima.

Hal ini sesuai dengan dikatakan Miller bahwa (1984:112), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak

terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Dari pengertian ini nampak jelas bahwa budaya memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan, karena mendasari sifat organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Sehingga semakin baik/buruk budaya yang dijadikan dasar dalam menjalankan aktivitas, sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Disamping itu budaya organisasi juga penting untuk membantu anggota organisasi dalam memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan.

PT. LG Electronics Indonesia dalam mengejar visinya sebagai perusahaan "Global Top 3 by 2010", telah membuat suatu kondifikasi budaya LG Electronics yang dinamakan sebagai "LGE WAY". Budaya ini kemudian disebar, diajarkan dan dilaksanakan di perusahaan elektronika LG sebagai aturan tingkah laku dan ideology perusahaan. Budaya ini terdiri dari nilai-nilai yang telah disepakati oleh seluruh karyawan, pendiri dan pimpinan dari LG Electronics yang terus disebar dan dikembangkan. Sehingga diharapkan visi dan tujuan perusahaan dapat tercapai sebagai perusahaan terbaik baik dalam tingkat kinerja penjualan perusahaan, maupun kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Tunggal (2007:65), bahwa organisasi yang berhasil adalah memiliki corporate culture yang selaras dengan visi, misi, strategi, sasaran dan lingkungannya.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Robbins, 1996:308), bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, makin tinggi kekuatan budaya yang ada di organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan anggota organisasi.

Begitu juga yang dikemukakan oleh Moelyono Djokosantoso, semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (2003:42).

Kemudian didukung pula oleh hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

A.3. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pada gambar 4.1. dan tabel 4.3. terlihat gambar “*path*” hubungan antara variabel laten Kepuasan Kerja terhadap variabel laten Kinerja Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan dari hasil survei penelitian yang mencerminkan hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Kerja. Pada gambar tersebut didapatkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan (Burns and Bush, 1995) terhadap Kinerja Kerja dengan nilai $\beta = 0,40$ dan $t = 4,07$. Nilai $\beta = 0,40$ ini memberikan pengertian bahwa pada penelitian ini terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Kerja sebesar 0,40.

Tabel 4.3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Kerja

Variabel Eksogen	Kinerja Kerja	
	β (beta)	t
Kepuasan Kerja	0.40	4.07

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Untuk tingkat signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Kerja dapat dilihat pada tabel IV.3. dimana nilai t sebesar 4,07, lebih besar dibandingkan dengan nilai t table yaitu 1,96. Apabila nilai t hitung atau t hasil penelitian lebih besar dibandingkan dengan nilai t table 1,96, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Kerja adalah signifikan (Burns and Bush, 1995).

Oleh karena itu hipotesa ketiga penelitian ini yang mengatakan “Ada pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia” dapat diterima.

Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh dengan kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya, semakin meningkat kinerjanya.

Sampath (1994:78) dalam Hani Handoko (2001:194) mengatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan tingkat dimana kebutuhan pribadi seseorang dipenuhi dalam suasana kerja. Demikian juga yang dinyatakan oleh T. Hani Handoko (2001:195) bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik serta pernyataan Strauss dan Saylee yang dikutip oleh Handoko bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai tingkat kehadiran dan turn over yang lebih baik serta berprestasi dengan lebih baik. Kepuasan karyawan akan pekerjaannya bukan hanya terletak pada pekerjaannya semata dimana karyawan dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki namun juga harus ditunjang oleh lingkungan sekitarnya. Lingkungan sekitar dimaksud adalah lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja mendukungnya untuk melaksanakan kinerja yang lebih baik, seperti rekan kerja yang dapat diajak bekerja sama dalam suatu tim kerja, atasan yang selalu memberi petunjuk kerja dengan cara yang menyenangkan tanpa bersikap otoriter, serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan melalui pendekatan tim.

Luthans (2006:244) juga berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, kemudian gaji yang diterima cukup pantas dibandingkan dengan orang lain di organisasi, adanya kesempatan untuk promosi, kemampuan penyelia dalam memberikan dukungan teknis dan rekan kerja yang pandai secara teknis dan mendukung secara social. Hal itu semua di atas akan mempengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja kerja karyawan. PT. LG Electronics Indonesia merupakan perusahaan yang selalu memberikan perhatian kepada kepuasan karyawannya, dengan selalu memperhatikan keadaan lingkungan yang ada baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan lingkungan dan fasilitas yang baik bagi karyawan, agar mereka dapat bekerja dengan baik dan bekinerja tinggi

Hal ini sesuai juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Smith (2004:90), bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan meningkatnya efektivitas sistem, efisiensi biaya dan kehandalan kerja karyawan.

Sedangkan dari Herzberg's *Two Factor Theory* atau *Motivator-Hygiene Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja.

A.4. Hubungan Antara Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pada gambar 4.1. dan tabel 4.4. terlihat gambar "path" hubungan antara variabel laten Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja dengan Kinerja Kerja Karyawan. Dapat dilihat hubungan antara tiga variabel tersebut Pada gambar tersebut didapatkan bahwa Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan, didapatkan berpengaruh signifikan dan cukup (Burns and Bush, 1995) terhadap Kinerja kerja ($\gamma = 0,36$)

Tabel 4.4. Hubungan antara Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Variabel Eksogen		
	γ (gamma)	t
Budaya Organisasi	0.36	

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Nilai loading untuk jalur antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan diperoleh dengan cara mengalikan Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja (0,86) dengan Hubungan Antara Kepuasan dengan Kinerja (0,40) yaitu sebesar 0,36. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,36 dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan. Nilai pengaruh ini signifikan secara statistik karena Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan dan Hubungan Antara Kepuasan dengan Kinerja memiliki signifikansi yang baik.

Oleh karena itu hipotesa keempat penelitian ini yang mengatakan “Ada pengaruh Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia” dapat diterima.

Hal ini sesuai dengan dikatakan Miller bahwa (1984:112), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkapkan. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Dari pengertian ini nampak jelas bahwa budaya memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan, karena mendasari sifat organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Sehingga semakin baik/buruk budaya yang dijadikan dasar dalam menjalankan aktivitas, sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Disamping itu budaya organisasi juga penting untuk membantu anggota organisasi dalam memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan.

PT. LG Electronics Indonesia dalam mengejar visinya sebagai perusahaan “Global Top 3 by 2010”, telah membuat suatu kondifikasi budaya LG Electronics yang dinamakan sebagai “LGE WAY”. Budaya ini kemudian disebarkan, diajarkan dan dilaksanakan di perusahaan elektronika LG sebagai aturan tingkah laku dan ideology perusahaan. Budaya ini terdiri dari nilai-nilai yang telah disepakati oleh seluruh karyawan, pendiri dan pimpinan dari LG Electronics yang terus disebarkan dan dikembangkan. Sehingga diharapkan visi dan tujuan perusahaan dapat tercapai sebagai perusahaan terbaik baik dalam tingkat kinerja penjualan perusahaan, maupun kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Tunggal (2007:65), bahwa organisasi yang berhasil adalah memiliki *corporate culture* yang selaras dengan visi, misi, strategi, sasaran dan lingkungannya.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Robbins, 1996:308), bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi terhadap

kinerja dan kepuasan kerja, makin tinggi kekuatan budaya yang ada di organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan anggota organisasi.

B. Validitas Instrumen Penelitian.

Uji validitas merupakan suatu uji yang bertujuan untuk menentukan kemampuan suatu indikator dalam mengukur variabel laten. Dalam penelitian ini validitas variabel instrumen dapat dilihat dari output program lisrel yang ditunjukkan oleh nilai t.

B.1. Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas instrumen variabel budaya organisasi dapat dilihat pada table 4.5. Nilai validitas tersebut signifikan bila nilai t hasil penelitian lebih besar dari 1,96.

Hasil uji validitas instrumen variabel Budaya Organisasi menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid, ini didasarkan pada nilai t-value yang lebih besar dari 1,96, sehingga data yang diperoleh dari butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi	t-Value	Kesalahan Pengukuran	Keterangan
Inovasi dan pengambilan risiko	17.78	0.03	Valid
Perhatian terhadap detail	15.44	0.02	Valid
Berorientasi kepada hasil	15.19	0.02	Valid
Berorientasi kepada manusia	15.85	0.01	Valid
Berorientasi kepada tim	17.00	0.01	Valid
Agresivitas	16.06	0.01	Valid
Stabilitas	16.66	0.02	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

B.2. Validitas Instrumen Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji validitas instrumen kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari pada table 4.6. Nilai validitas tersebut signifikan bila nilai t hasil penelitian lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	t-Value	Kesalahan Pengukuran	Keterangan
Pembayaran upah			Valid
Pekerjaan	14.38	0.03	Valid
Rekan kerja	14.78	0.02	Valid
Promosi pekerjaan	15.41	0.03	Valid
Kepenyeliaan	15.04	0.02	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Hasil uji validitas instrumen variabel Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid, ini didasarkan pada nilai t-value yang lebih besar dari 1,96, sehingga data yang diperoleh dari butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

B.3. Validitas Instrumen Kinerja Karyawan

Hasil uji validitas kinerja kerja karyawan dapat dilihat dari pada table 4.7. Nilai validitas tersebut signifikan bila nilai t hasil penelitian lebih besar dari 1,96.

Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid, ini didasarkan pada nilai t-value yang lebih besar dari 1,96, sehingga data yang diperoleh dari butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan	t-Value	Kesalahan Pengukuran	Keterangan
Standar waktu			Valid
Standar produktivitas	13.60	0.02	Valid
Standar biaya	15.94	0.02	Valid
Standar kualitas	13.02	0.03	Valid
Standar tingkah laku	15.39	0.02	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

C. Hubungan Antar Dimensi.

C.1. Penilaian Model Fit

Layak tidaknya sebuah model SEM dilihat dari hal. Pertama adalah kecocokan model secara umum diantaranya melalui nilai P-Value RMSEA, GFI, CFI, IFI, dan kedua kecocokan secara individual dari masing-masing jalur melalui nilai t. Kecocokan model secara umum ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8. Penilaian Kecocokan Model dengan Data

KRITERIA GOF	NILAI	INTERPRETASI
Rasio Chi-square dengan degree of freedom (λ^2)/2	126.57/103 = 1.23	Hasil lebih kecil dari 5 seperti yang disarankan oleh Wheaton (1997), tetapi lebih besar dari 2 seperti yang dianjurkan oleh Carmines dan Melver (1981), sehingga model ini memiliki fit yang cukup
Probability Value	0.05741	Diharapkan lebih besar dari 0,05.
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.029	Nilai antara 0,8 ~ 1,0 sehingga model termasuk kategori cukup reasonable dan tidak masuk kategori penolakan
Goodness of Fix Index (GFI)	0.95	Nilai mendekati angka 1, dan jauh dari angka 0 tetapi < 0,90
Incremental Fit Index	1.00	Nilai 1 dan jauh dari angka 0, dan lebih

(IFI)		besar dari 0,90 berarti model fit.
Comperative Fit Index (CFI)	1.00	Nilai 1, sama dengan 0,90 berarti model ini fit.

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Hasil di atas menunjukkan bahwa model yang diperoleh telah memenuhi persyaratan model secara umum. Ini ditunjukkan oleh nilai-nilai yang telah memenuhi kriteria sebagaimana yang telah ditampilkan pada tabel di atas.

Dengan diperoleh kecocokan model secara umum, langkah selanjutnya adalah menguji kecocokan model secara individual melalui nilai t.

C.2. Hubungan Indikator dari Budaya Organisasi

Pendapat Burns and Bush (1995) yang dikutip oleh Neal (2000:134), nilai hubungan 0,6 sampai dengan 0,8 mempunyai hubungan yang cukup baik, sedang nilai lebih besar dari 0,8 adalah kuat. Dari table 4.9. di bawah ini terlihat, nilai loading yang diperoleh untuk variabel Budaya Organisasi memperlihatkan bahwa faktor Inovasi dan Pengambilan Resiko ($\lambda = 0,86$ dan $t = 17,78$) memiliki kontribusi yang terbesar dan kuat dalam pembentukan variabel Budaya Organisasi.

Tabel 4.9. Hubungan Indikator dari Budaya Organisasi

Indikator	Variabel Budaya Organisasi	
	λ (lambda)	T
Inovasi dan pengambilan risiko	0.86	17.78
Perhatian terhadap detail	0.79	15.44
Berorientasi kepada hasil	0.78	15.19
Berorientasi kepada manusia	0.80	15.85
Berorientasi kepada tim	0.84	17.00
Agresivitas	0.81	16.06
Stabilitas	0.83	16.66

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Sedangkan indikator Berorientasi kepada tim ($\lambda = 0,84$ dan $t = 17,00$), Agresivitas ($\lambda = 0,81$ dan $t = 16,06$), berorientasi kepada manusia ($\lambda = 0,80$ dan $t = 15,85$) dan stabilitas memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan variabel Budaya Organisasi

Sementara faktor yang hubungan yang cukup baik adalah Perhatian terhadap Detail ($\lambda = 0,79$ dan $t = 15,44$), dan yang memiliki kontribusi terkecil adalah Berorientasi Pada Hasil ($\lambda = 0,78$ dan $t = 15,19$).

Hal sesuai dengan dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1998:248) bahwa tujuh ciri utama, yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi, yaitu 1). Inovasi dan pengambilan risiko, 2). Perhatian terhadap detail, 3). Berorientasi kepada hasil, 4). Berorientasi kepada manusia, 5). Berorientasi kepada tim, 6). Agresivitas dan 7). Stabilitas. PT. LG Electronics Indonesia selalu mendukung dan memperkuat kegiatan inovasi yang ada di perusahaan, dengan selalu memberikan pendidikan inovasi, kemudian memberikan insentif kepada para karyawan yang berhasil membuat kegiatan inovasi, disamping itu juga karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu mengikuti berbagai prosedur yang tertulis dalam buku manual pekerjaan dengan selalu berorientasi kepada hasil kerja yang baik. Untuk meningkatkan kerjasama tim yang baik, PT. LG Electronics Indonesia selalu memberikan kebijakandan weweng kepada para manajer untuk bisa meningkatkan kerja sama tim, baik dengan memberikan pendidikan ataupun lokakarya tim di luar jam kerja.

Semua hal tersebut di atas dilakukan oleh PT. LG Electronics Indonesia dalam upaya mencapai visinya sebagai perusahaan "Global Top 3 by 2010", dengan membuat nilai-nilai budaya yang didasarkan oleh visi, misi dan strategi perusahaan. Budaya perusahaan yang dinamakan dengan "LGE WAY", sebagai ideology ini wajib diterapkan di seluruh lapisan karyawan LG Electronics. Aturan bertingkah laku ini juga merupakan hasil kesepakatan antara para pendiri, manajemen puncak dan karyawan LG Electronics.

C.3. Hubungan Indikator dari Kepuasan Kerja Karyawan

Pada table 4.10., dibawah ini terlihat indikator-indikator kepuasan kerja seluruhnya memiliki hubungan yang cukup baik sampai dengan kuat (Burns and Bush, 1995).

Nilai loading yang diperoleh untuk variabel Kepuasan Kerja Karyawan memperlihatkan bahwa faktor Promosi Pekerjaan memiliki kontribusi yang terbesar dan kuat dalam pembentukan variabel Kepuasan Kerja Karyawan. Indikator tersebut memiliki loading sebesar ($\lambda = 0,83$ dan $t = 15,41$). Sedangkan indikator yang memiliki hubungan kuat lainnya terhadap variabel kepuasan kerja karyawan adalah Kepenyeliaan ($\lambda = 0,81$ dan $t = 15,04$), Pembayaran Upah ($\lambda = 0,80$) dan Rekan Kerja ($\lambda = 0,80$ dan $t = 14,78$).

Tabel 4.10. Hubungan Indikator dari Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator	Variabel Kepuasan Kerja	
	λ (lambda)	t
Pembayaran upah	0.80	
Pekerjaan	0.78	14.38
Rekan kerja	0.80	14.78
Promosi pekerjaan	0.83	15.41
Kepenyeliaan	0.81	15.04

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Sementara faktor yang memiliki kontribusi terkecil dan memiliki hubungan yang cukup adalah indikator Pekerjaan dengan nilai loading sebesar ($\lambda = 0,78$ dan $t = 14,38$).

Hal sesuai dengan dikemukakan oleh Luthans (2006:243) terdiri dari atas lima indikator dalam melihat kepuasan kerja karyawan, yaitu 1). Pembayaran upah, 2). Pekerjaan, 3). Rekan kerja, 4). Promosi pekerjaan dan 5). Kepenyeliaan.

Manajemen PT. LG Electronics Indonesia selalu melakukan review akan tingkat kepuasan kerja yang ada pada karyawannya melalui

pertemuan konsultasi secara rutin dengan pihak perwakilan karyawan dan manajemen secara bulanan. Disamping itu juga dibuat sistem komunikasi yang baik antara para manajer dengan para dewan direktur. Semua hasil masukan diskusi tentang karyawan akan dijadikan sebagai rekomendasi untuk perbaikan.

C.4. Hubungan Indikator dari Kinerja Karyawan

Tabel 4.11., di bawah ini memperlihatkan indikator-indikator Standar waktu, Standar produktivitas, Standar biaya, Standar kualitas dan Standar tingkah laku memiliki pengaruh yang kuat, cukup dan signifikan terhadap variabel Kinerja kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai λ (lambda) dari seluruh indikator tersebut bernilai di atas 0,6 dan signifikan dimana nilai t lebih besar di bandingkan 1,96 (Burns and Bush : 1995).

Nilai loading yang diperoleh untuk variabel Kinerja Karyawan memperlihatkan bahwa faktor Standar Biaya memiliki kontribusi yang terbesar dalam pembentukan variabel Kinerja Karyawan dan memiliki hubungan yang kuat. Indikator tersebut memiliki loading sebesar sebesar ($\lambda = 0,84$ dan $t = 15,94$). Indikator lainnya yang memiliki hubungan kuat dengan variabel Kinerja Kerja seperti Standar waktu ($\lambda = 0,81$), Standar kualitas ($\lambda = 0,78$ dan $t = 14,38$) dan Standar tingkah laku ($\lambda = 0,82$ dan $t = 15,39$).

Tabel 4.11. Hubungan Indikator dari Kinerja Karyawan

Indikator	Variabel Kinerja Kerja	
	λ (lambda)	t
Standar waktu	0.81	
Standar produktivitas	0.74	13.60
Standar biaya	0.84	15.94
Standar kualitas	0.81	13.02
Standar tingkah laku	0.82	15.39

Sumber : Hasil Perhitungan SEM

Sementara faktor yang memiliki kontribusi terkecil dan memiliki pengaruh yang cukup kuat adalah Standar Produktivitas dengan nilai loading sebesar ($\lambda = 0,74$ dan $t = 13,60$).

Hal ini sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Mondy, Sharplin dan Flipo (1998:568), mengajukan sejumlah standar untuk melihat kinerja karyawan, yaitu: 1). Standar waktu, 2). Standar produktivitas, 3). Standar biaya, 4). Standar kualitas dan 5). Standar tingkah laku.

PT. LG Electronics Indonesia membuat peraturan-peraturan akan standar kualitas kerja dari masing-masing department yang kemudian diturunkan ke masing-masing kualitas kerja yang ada pada masing individu-individu anggota organisasi. Kualitas kerja yang dihasilkan adalah suatu kesepakatan yang diturunkan dari tujuan perusahaan, kemudian target departemen sampai dengan kualitas kerja yang diharapkan dari para anggota organisasi. Setiap enam bulan sekali diadakan penilaian kualitas kerja yang ada dengan memberikan insentif bonus yang baik kepada mereka yang memiliki kualitas atau kinerja kerja yang baik juga.