

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya

Soedjono

Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja organisasi. Peneliti ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan. Dengan mamahami variabel yang berpengaruh pada trminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan penghasilan terminal dan menyempurnakan layanan kepada masyarakat.

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

ABSTRACT

The objective of this research is to find out these following maters: the influence of organization culture toward the organization performance, the influence of organization performance toward employee satisfaction, the influence of organization toward customer satisfaction and the indirect influence of organization culture toward working satisfaction in organization culture;. This research uses survey, sampling method and questioners as the tools in collecting the main data. This research is conducted in several main terminal offices, namely Purabaya, Tambak Oso Wolangun, Jotoboyo and Bratang. Structural Equation Medeling (SEM) is used to analyze the variables by using AMOS 4.0 software. This research shows these following results: there is a significant influence of organozation culture toward organization performances, there is a significant influence of organization performances toward employee satisfaction, there is a significant influence of organization culture toward customer satisfaction, and there is no direct influence of organization culture, based on organization performances, toward employee satisfaction. By understanding the variables that influences the terminal

performances, the stakeholders can use the information to increase the income of the terminal as well as improving the services toward community.

Keywords: *Organization culture, Organization performance, Employee satisfaction.*

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat

Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Dipilihnya terminal penumpang umum di Surabaya sebagai obyek penelitian karena Surabaya adalah ibu kota Propinsi Jawa Timur, pusat pembangunan wilayah C Indonesia, dan kota indamardi garpar, dimana terminal penumpang penumpang umum mempunyai peranan penting sebagai prasarana transportasi jalan untuk keperluan menaikkan dan menurunkan orang atau barang antar moda angkutan dalam rangka mobilitas penduduk dan kegiatan ekonomi masyarakat. Untuk melaksanakan aktivitas keterminalan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas yang dijiwai budaya organisasinya.

Permasalahan penelitian dirumuskan sebaga berikut: (a) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada terminal penumpang umum di Surabaya?; (b) Apakah kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya?; (c) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya?; (d) Apakah budaya organisasi melalui kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya?

Pada penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai: (a) Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada terminal penumpang umum di Surabaya; (b) Untuk mengkaji pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya; (c) Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya; (d) Untuk mengkaji pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. **Bagi Ilmu Pengetahuan:** (1) Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah budaya organisasi, kinerja organisasi, dan kepuasan kerja karyawan, maupun untuk merespon penelitian terdahulu; (2) Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan terutama dalam pelayanan jasa terminal penumpang umum.
- b. **Bagi Pihak Manajemen Terminal:** Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen terminal penumpang umum, bagaimana membangun budaya organisasi yang kuat, dimana dengan budaya organisasi yang kuat tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga loyalitas dan produktifitas kerja meningkat. Dengan demikian diharapkan fungsi pelayanan publik dan sumber pendapatan asli daerah dapat ditingkatkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997; 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide

karyawan; (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan administrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan; (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas; (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain; (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi factor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi 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 : 179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995;58) 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; 73). 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;76) 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: (1) Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan; (2) Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan. Penerapan pada terminal penumpang umum antara lain: pengaturan jadwal keberangkatan penumpang tepat waktu dan tertib, meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap keamanan dan ketertiban di terminal; (3) Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial; (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992; 193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda – beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut Muchinsky (1997 ; 424), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover*, and *job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (1995 ; 103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan

(*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mengacu pada pendapat Handoko (1992; 167) dan As'ad (1995;105), Nimran (1998 ; 36) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, turn over meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (1997; 431) terdiri dari atas lima indikator, yaitu: (1) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan; (2) Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, 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; (3) Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat; (4) Promosi pekerjaan. 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; (5) Kepenyelidikan (supervisi). 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.

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 dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian 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 ke arah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986; 272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja

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 psikologik 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. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun.

Pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan terjadi karena kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang 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)

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi 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.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Becker Brian dan Gerhart (1996), dengan judul: *The Impact of human resources management on organizational performance* menyimpulkan bahwa terhadap kecepatan perubahan lingkungan ekonomi, perubahan permintaan konsumen dan investor, dan kompetisi di pasar produk merupakan variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian Delaney dan Huselid (1996) yang berjudul: *The Impact of human resources practices on perceptions of organizational performance* menyebutkan bahwa: Manajemen SDM yang progresif (yang berpengaruh terhadap *skill* karyawan, motivasi karyawan, dan struktur penyajian) berkorelasi positif dengan kinerja organisasi.

Dengan sample 207 perusahaan yang diamati, penelitian Kotter dan Heskett (1992) menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya korporat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; (2) budaya korporat dapat merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang; (3) budaya korporat mendukung prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang dan internalisasi budaya korporat menjadikan nilai-nilainya dipahami oleh seluruh orang dalam organisasi, memberikan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungannya; (4) budaya korporat dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi.

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul: *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance* mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian Kirk L. Rogga dari Michigan State University, pada July, 2001 yang berjudul *Human resource practices, organizational climate and employee satisfaction*, berpijak pada hasil pengamatannya terhadap 385 perusahaan dealer mobil di Amerika Serikat. Dalam penelitiannya, Kirk memperlakukan *human resource* sebagai variabel independen, sementara iklim organisasi (*organizational climate*) sebagai variabel antara dan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*) sebagai variabel dependen. Hasil penelitian Kirk L. Rogga menyimpulkan: (1) *human resource* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya organisasi; (2) budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan.

Stajkovic Alexander D and Fred Luthans pada tahun 1997 melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Corporate Culture on Work Performance*. Studi ini dilakukan pada perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 7000 orang. Dari jumlah tersebut diambil sebanyak 182 karyawan sebagai sampel. Dalam penelitiannya *Corporate culture* yang diperlakukan sebagai variabel independen ditentukan oleh

interaksi dari kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari *sense of achievement, development and advancement, nature of work; recognition; responsibility*. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari: *company policy; supervision; working condition; salary dan interpersonal relation*. Olah data menggunakan ANCOVA (*analysis of covariance*) dan hasilnya kelompok kekuatan internal lebih berperan menentukan kualitas kerja.

Penelitian Udan Biantoro (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan”, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi budaya adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c) pendidikan; (d) bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja adalah; (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian dan penampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap.

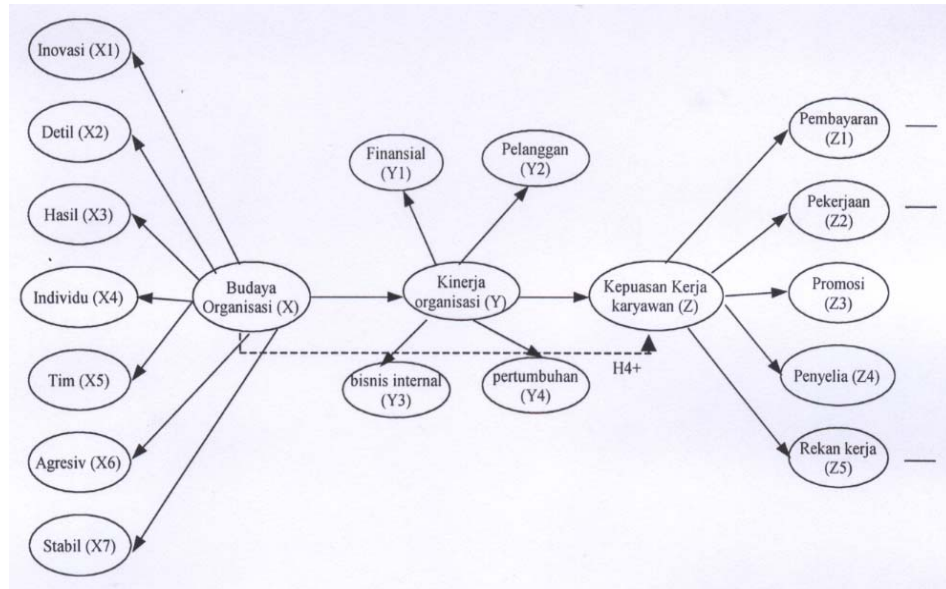
Penelitian Arnita Hamid (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara”. Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

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. Terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) berorientasi pada hasil; (4) berorientasi pada manusia; (5) berorientasi pada tim; (6) agresivitas; (7) stabilitas (Robbins, 1998 : 248). Menurut konsep *Balanced Scorecard* 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; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (Kaplan dan Norton, 1992 : 73). Ada lima faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan yaitu: (1) pembayaran; (2) pekerjaan itu sendiri; (3) rekan kerja; (4) promosi pekerjaan, dan (5) kepemimpinan (Luthans, 1997 : 431). Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan karyawan (Robbins, 1998 : 480). Dan selanjutnya terdapat pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (Paloepi, 1999 : 87). Gambar di bawah ini menjelaskan kerangka konseptual pengaruh budaya organisasi dan kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.



Sumber: Teori Stephen Robbins, Luthans, Kaplan dan Norton, Paloepi, Chatman dan Bersade, Kirk L. Rogga (diolah)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

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

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi
- H2 : Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4 : Budaya organisasi melalui kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dari populasi sejumlah 414 responden, jumlah karyawan yang dijadikan sampel adalah 199 orang. Ukuran sampel sejumlah tersebut diperoleh berdasarkan acuan rumus (David, Rubin : 1997 : 271), sebagai berikut:

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

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)

$$\text{Untuk } \alpha = 0,05, n = \frac{414 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{414 \times (0,05)^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 199 \text{ karyawan/responden}$$

Adapun jumlah sampel bagi setiap UPTD ditetapkan berdasarkan norma proportional random sampling, dengan rincian Kantor Terminal 20 orang, Purabaya 99 orang, Tambak Oso Wilangun 29 orang, dan Joyoboyo Bratang 51 orang. Setelah dilakukan seleksi terhadap daftar isian angket yang terkumpul, ternyata angket yang terkena outliers tidak memenuhi persyaratan untuk diproses olah berjumlah 13 angket, sehingga sisanya tinggal 186 angket. Namun demikian, menurut ketentuan normatif analisis SEM jumlah tersebut sudah cukup memadai.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Budaya organisasi (X) mengacu pada Robbins (1998 : 248) terdiri atas tujuh dimensi diberikan 28 item pertanyaan. Kinerja organisasi (Y) mengacu pada konsep *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton (1992 : 76), terdiri atas empat dimensi, diberikan 20 item pertanyaan. Kepuasan kerja karyawan (Z) mengacu pada Luthans (1997 : 431) terdiri atas lima dimensi, diberikan 20 item pertanyaan. Digunakan Skala Likert satu/ sangat tidak mendukung sampai dengan tujuh (sangat mendukung).

Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini lokasi penelitian adalah lima terminal angkutan umum di Surabaya yaitu : (1) kantor terminal ; (2) UPTD Purabaya ; (3) UPTD Tambak Oso Wilangun ; (4) UPTD Joyoboyo dan Bratang.

Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui kuesioner sejumlah 64 item pertanyaan yang dibagikan kepada karyawan yang sudah mempunyai masa kerja tiga

tahun di lima terminal angkutan umum Surabaya. Data sekunder yaitu data yang diambil dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Structural Equation Modeling (SEM)

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. Persamaan Struktural konseptual, dikembangkan model structural seperti pada gambar 2.

Model persamaan structural yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual adalah

$$Y = \gamma_1 X + \zeta_1$$

$$Z = \beta_1 Y + \gamma_2 X + \zeta_2$$

Keterangan:

X = Budaya organisasi

Y = kinerja organisasi

Z = kepuasan kerja karyawan,

ζ_1, ζ_2 = factor kesalahan

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

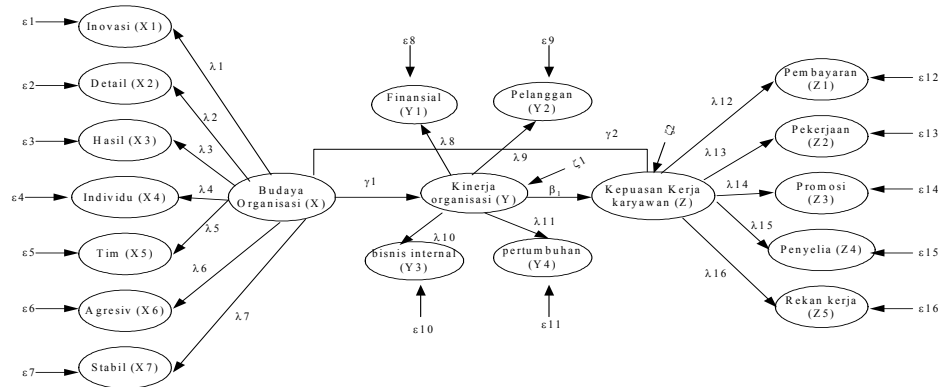
Spesifikasi model pengukuran untuk masing-masing konstruk adalah:

Konstruk budaya organisasi (X) : $X_1 = \lambda_1 X + \varepsilon_1, X_2 = \lambda_2 X + \varepsilon_2, X_3 = \lambda_3 X + \varepsilon_3$

$X_4 = \lambda_4 X + \varepsilon_4, X_5 = \lambda_5 X + \varepsilon_5, X_6 = \lambda_6 X + \varepsilon_6, X_7 = \lambda_7 X + \varepsilon_7,$

Keterangan:

X_1 = inovasi dan pengambilan resiko, X_2 = perhatian terhadap detail, X_3 = Orientasi terhadap hasil, X_4 = Orientasi terhadap individu, X_5 = Orientasi terhadap tim, X_6 = Agresivitas, X_7 = stabilitas, $\lambda_1 \dots \lambda_7$ = loading factor, $\varepsilon_1 \dots \varepsilon_7$ = factor kesalahan pada setiap indicator.



Sumber: Gambar 1, diolah
Gambar 2. Model Struktural

Konstruk kinerja organisasi (Y):

$$Y_1 = \lambda_8 Y + \varepsilon_8, Y_2 = \lambda_9 Y + \varepsilon_9, Y_3 = \lambda_{10} Y + \varepsilon_{10}, Y_4 = \lambda_{11} Y + \varepsilon_{11}$$

Keterangan:

Y_1 = Perspektif finansial, Y_2 = Perspektif pelanggan, Y_3 = Perspektif bisnis internal, Y_4 = Perspektif pertumbuhan, $\lambda_8 \dots \lambda_{11}$ = loading factor, $\varepsilon_8 \dots \varepsilon_{11}$ = factor kesalahan pada setiap indikator

Konstruk kepuasan kerja (Z):

$$Z_1 = \lambda_{12} Z + \varepsilon_{12}, Z_2 = \lambda_{13} Z + \varepsilon_{13}, Z_3 = \lambda_{14} Z + \varepsilon_{14}, Z_4 = \lambda_{15} Z + \varepsilon_{15}, Z_5 = \lambda_{16} Z + \varepsilon_{16}$$

Keterangan:

Z_1 = pembayaran, Z_2 = pekerjaan itu sendiri, Z_3 = promosi, Z_4 = penyelia, Z_5 = rekan kerja,

$\lambda_{12} \dots \lambda_{16}$ = loading factor, $\varepsilon_{12} \dots \varepsilon_{16}$ = factor kesalahan pada setiap indikator

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini ada 5 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 organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Keterangan:

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

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

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

γ_1 = koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

β_1 = koefisien jalur kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja

γ_2 = koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Data Penelitian

Gambaran Umum Terminal

Surabaya sebagai ibu kota Propinsi Jatim mempunyai luas wilayah 32.636,68 HA, dibatasi oleh Selat Madura, Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Gresik. Sebagai pusat pembangunan wilayah C Indonesia, Surabaya merupakan daerah pengembangan industri, perdagangan, maritim, pendidikan, garnizun dan pariwisata atau disebut indamardi garpar sehingga dalam penetapan strategi pengembangan fisik kota Surabaya dimasa mendatang harus memperhatikan pola tata ruang yang mendukung

keseimbangan antara kebutuhan sektor-sektor tersebut dengan sektor pemukiman penduduk.

Guna menunjang mobilitas penduduknya dan struktur ekonomi yang ada maka transportasi mempunyai peran penting sebagai urat nadi pembangunan yang merupakan kebutuhan pokok pembangunan disegala sektor. Untuk mendukung hal tersebut fungsi terminal sebagai simpul transportasi terbesar di kota Surabaya, diharapkan dapat berfungsi optimal sebagai tempat untuk menaikkan dan menurunkan penumpang dari dan ke berbagai tujuan.

Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan karakteristik responden dari keempat UPTD meliputi : jenis kelamin, umur, status, tempat tinggal, pendidikan. Jenis kelamin laki-laki 94,5% paling dominan dibandingkan perempuan 5,5%. Terbanyak di UPTD Purabaya karena jumlah karyawannya juga terbanyak dibandingkan ketiga UPTD lainnya. Umur 51-59 tahun paling dominan 28,6% disusul kemudian umur 35-40 tahun 26,1%, 41-50 tahun 23,1%, 23-34 tahun 22,1%. Karyawan keempat UPTD sudah menikah 36,7% disusul kemudian belum menikah 57,8%, dan duda 5,5%. Karyawan keempat UPTD menempati rumah pribadi (59,8%) disusul kemudian ikut orang tua 26,1%, kontrak 8,5%, dan kos 5,5%. Pendidikan karyawan di keempat UPTD masih dominan lulusan SMA 68,8%, untuk D3 dan S1 13,0%, sedangkan SD dan SMP 18,1%. Hal ini menunjukkan kebanyakan karyawan masih belum menempuh pendidikan tinggi, hanya sampai di pendidikan menengah. Lama kerja karyawan paling banyak 18-34 tahun 28,1%, kemudian disusul 12-17 tahun 25,1%, 6-11 tahun 24,1% dan 1-5 tahun 22,6%. Status kepegawaian karyawan terbanyak masih honorer daerah 60,3%, kemudian PNS 38,2% dan masih ada juga honorer lokal 1,5%, dapat diketahui masih banyak karyawan yang sudah bekerja 12-17 tahun 18,6%, 18-34 tahun 15,1% belum juga diangkat jadi PNS. Terbanyak lulusan SMP dan SMA masih menjadi pegawai honorer daerah 53,2%, sedangkan yang menjadi PNS sebesar 28,1%. Untuk lulusan D3 dan S1 sebagian besar sudah menjadi PNS 8,5%, hanya 4,5% yang masih menjadi honorer daerah. Sedangkan lulusan SD-SMA yang masih menjadi honorer lokal 1,5%.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan ditampilkan nilai rata-rata setiap dimensi pembentuk konstruk budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja pada setiap UPTD. Nilai rata-rata budaya organisasi secara keseluruhan sudah cukup bagus sebesar 4,883 artinya budaya organisasi di keempat UPTD sudah dapat dilaksanakan oleh karyawan. Jika dilihat per dimensi ternyata stabilitas mempunyai nilai rata-rata terendah sebesar 4,3781, artinya karyawan menginginkan penekanan aktivitas organisasi perlahan ditransformasi dari mempertahankan status quo seperti senioritas ke pertumbuhan berdasarkan kompetensi dan prestasi. Sedangkan orientasi terhadap hasil mempunyai nilai rata-rata tertinggi 5,5063, artinya karyawan setuju bahwa budaya organisasi lebih memusatkan hasil dan tetap memperhatikan proses untuk mencapai hasil tersebut. Budaya organisasi terendah pada UPTD Bratang dan Joyoboyo, karena karyawan

berpendidikan dasar sampai menengah (SD-SMA) paling banyak yaitu 7,5% (48 dari 52 karyawan) bila dibandingkan dengan UPTD lainnya seperti kantor 1,0% (16 dari 28 karyawan), Purabaya 12,0% (99 dari 113 karyawan), Tambak Osowilangun 2,5% (31 dari 39 karyawan).

Nilai rata-rata kinerja organisasi secara keseluruhan sudah cukup bagus sebesar 4,8381 artinya kinerja organisasi di keempat UPTD dari keempat perspektif tersebut sudah cukup baik. Jika dilihat per dimensi ternyata perspektif pertumbuhan mempunyai nilai rata-rata terendah sebesar 4,7186, artinya pengembangan kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi untuk membuat keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan masih dianggap kurang oleh karyawan. Sedangkan perspektif finansial mempunyai nilai rata-rata tertinggi 4,9209, artinya pihak manajemen sudah dinilai cukup baik dalam melaksanakan kebutuhan pelayanan publik dengan cara-cara dan tingkat biaya yang efisien dan kompetitif. Kinerja organisasi terendah pada UPTD Bratang dan Joyoboyo, karena budaya organisasi memiliki nilai rata-rata terendah akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Nilai rata-rata kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan sudah cukup bagus sebesar 4,2245 artinya kepuasan kerja karyawan di keempat UPTD dari kelima dimensi tersebut sudah cukup baik. Jika dilihat per dimensi ternyata dimensi pembayaran mempunyai nilai rata-rata terendah sebesar 3,5214. Dapat dilihat bahwa di seluruh UPTD dimensi ini mempunyai nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan keempat dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masalah gaji kurang memuaskan di seluruh UPTD, karena hampir di seluruh UPTD masih dominan karyawan berstatus pegawai honorer daerah (60,3%) dibandingkan dengan PNS (38,2%). Sedangkan rekan kerja mempunyai nilai rata-rata tertinggi 5,0603, artinya kerjasama antar karyawan sudah terjalin dengan baik. Kepuasan kerja terendah pada UPTD Bratang dan Joyoboyo, karena budaya dan kinerja organisasi memiliki nilai rata-rata terendah.

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas pra penelitian sebanyak 50 responden bertujuan untuk mengetahui kesahihan dan konsistensi jawaban responden terhadap seluruh indikator yang diberikan. Seluruh uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik Hoyt, karena hasil kedua uji tersebut dapat sekaligus dibaca dalam satu kali analisis, selain itu teknik ini menurut Saifudin Azwar (1997) yang paling banyak digunakan oleh para peneliti.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap indikator pada setiap dimensi variabel budaya organisasi, kinerja organisasi dan kepuasan karyawan ternyata semua indikator pembentuk masing-masing dimensi tersebut valid dan reliabel tidak ada yang gugur, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator tersebut dapat digunakan untuk menyebarkan kuesioner pada penelitian berikutnya.

a. Uji Multivariate Outlier

Dari 196 responden yang diperiksa ternyata ada 13 responden terkena outlier, sehingga sisa 186 responden. Dengan demikian hanya 186 responden yang akan digunakan analisis berikutnya. Hal ini sesuai dengan asumsi SEM yaitu responden sekitar 100-200.

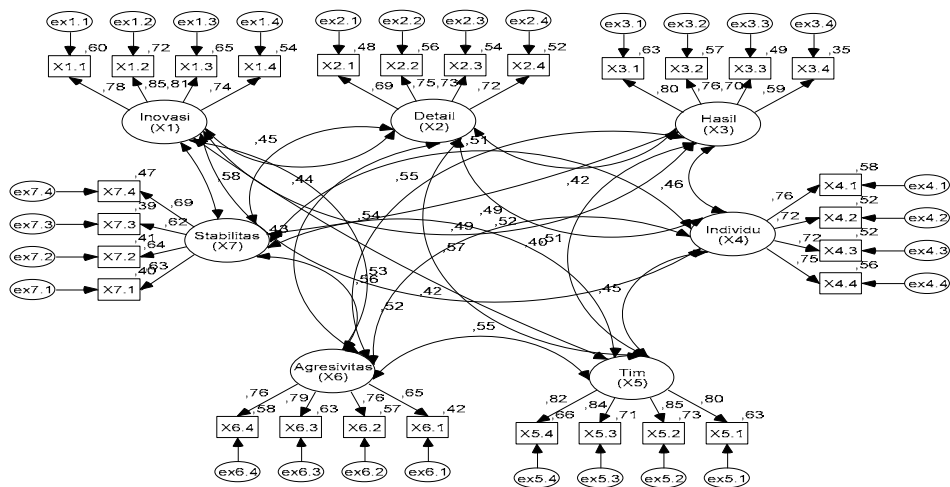
b. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Pemeriksaan dilakukan dengan melihat nilai Z score pada setiap indikator, Zscore dikatakan normal apabila $-2,58 \leq Z \text{ score} \leq 2,58$, jika berada di luar interval tersebut dapat diindikasikan bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. 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 186 responden untuk analisis-analisis berikutnya.

c. Uji Multikolinier

Uji multikolinier untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara konstruk pada suatu variabel. Pada bagian ini akan diuji multikolinier tiga variabel yaitu : budaya organisasi (X), kinerja organisasi (Y) dan kepuasan kerja (Z). Apabila korelasi antar konstruk lebih kecil dari 0,85 tidak terkena multikolinier (Garson, 2003:765). Uji ini tidak perlu membahas goodness of fit index karena bukan uji model.

Analisis pertama dilakukan uji multikolinier budaya organisasi yang terdiri dari tujuh dimensi, hasilnya dapat dilihat pada Gambar 3.



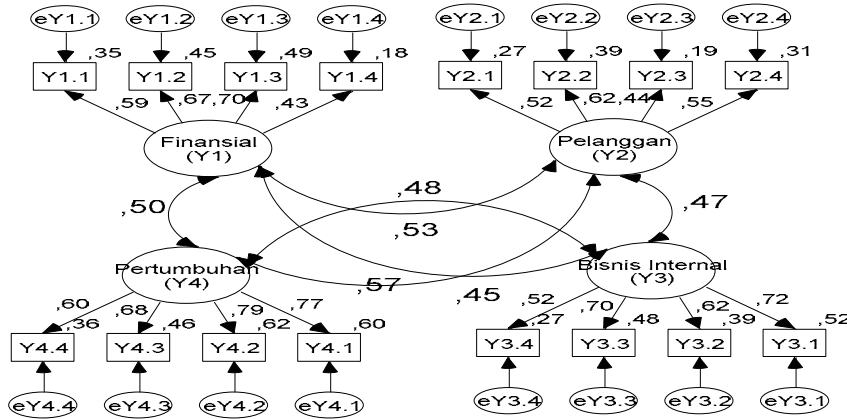
Sumber: Data primer, diolah

Gambar 3. Uji Multikolinier Budaya Organisasi

Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk budaya organisasi tidak terdapat multikolinier. Jadi

indikator pembentuk ketujuh konstruk tersebut betul-betul independent dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

Analisis kedua dilakukan uji multikolinier kinerja organisasi yang terdiri dari empat dimensi, hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.

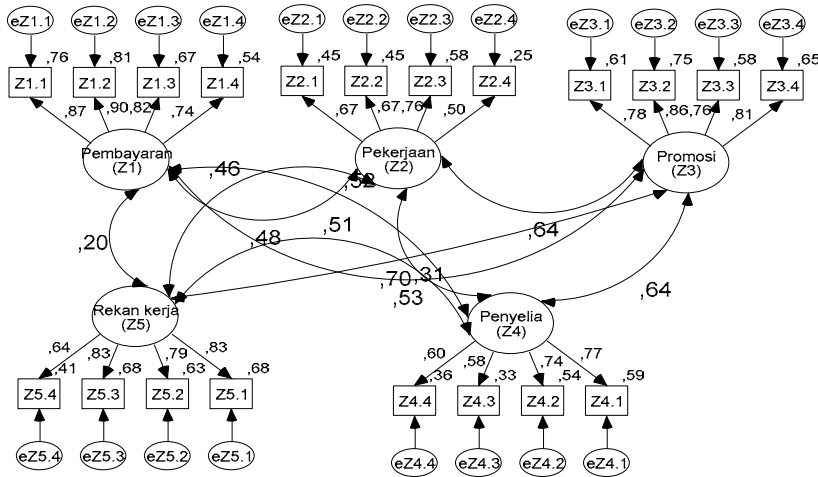


Sumber: Data primer, diolah

Gambar 4. Uji Multikolinier Kinerja Organisasi

Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,80, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kinerja organisasi tidak terdapat multikolinier. Jadi indikator pembentuk keempat konstruk tersebut betul-betul independent dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

Analisis ketiga dilakukan uji multikolinier kepuasan kerja yang terdiri dari lima dimensi, hasilnya dapat dilihat pada Gambar 5.



Sumber: Data primer, diolah

Gambar 5. Uji Multikolinier Kepuasan Kerja

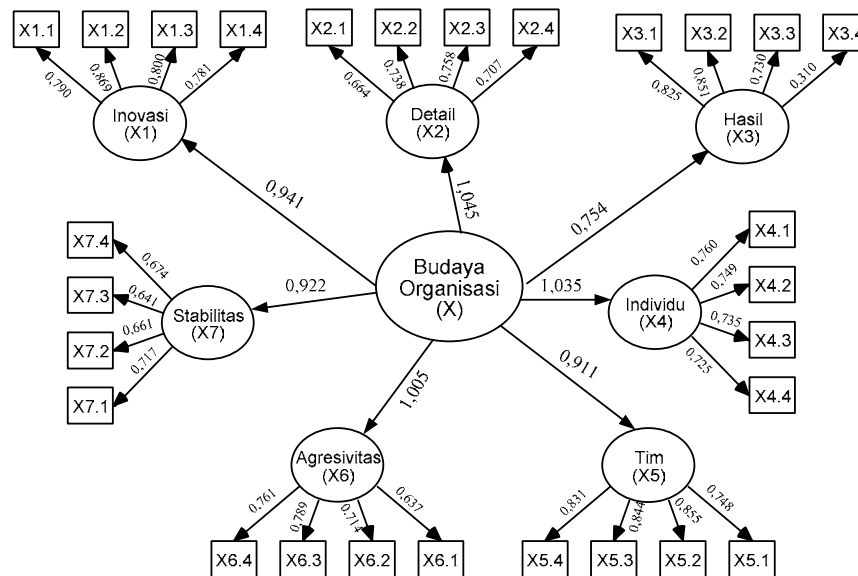
Karena seluruh korelasi antar variabel lebih kecil dari 0,85, maka dapat dikatakan bahwa antar dimensi pembentuk kepuasan kerja tidak terdapat multikolinier. Jadi indikator pembentuk keempat konstruk tersebut betul-betul independent dan antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya betul-betul unik.

Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis = CFA*)

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

a. CFA Budaya Organisasi (X)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji unidimensionalitas tujuh dimensi pembentuk konstruk budaya organisasi. Ternyata pada konstruk budaya organisasi terdapat 74 tahapan MI baru nilai probabilitas erornya lebih besar 0,05 ($p=0,064$). Hasil MI-74 bahwa model sudah fit dapat dilihat pada Gambar 6.



Sumber: Data primer, diolah

Gambar 6. CFA Budaya Organisasi (X) setelah Modifikasi Indeks 74 kali

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa model tersebut sudah fit. Untuk mengetahui ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat sudah atau belum membentuk unidimensionalitas. Berdasarkan nilai probabilitas ketujuh dimensi tersebut lebih kecil dari 5%, maka dapat dikatakan ketujuh dimensi tersebut sudah membentuk unidimensionalitas budaya organisasi.

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 budaya organisasi (X). Nilai reliabilitas konstruk sebagai berikut:

$$\frac{(6,6130)^2}{(6,6130)^2 + 0,6927} = \frac{43,7318}{44,4245} = 0,9844.$$

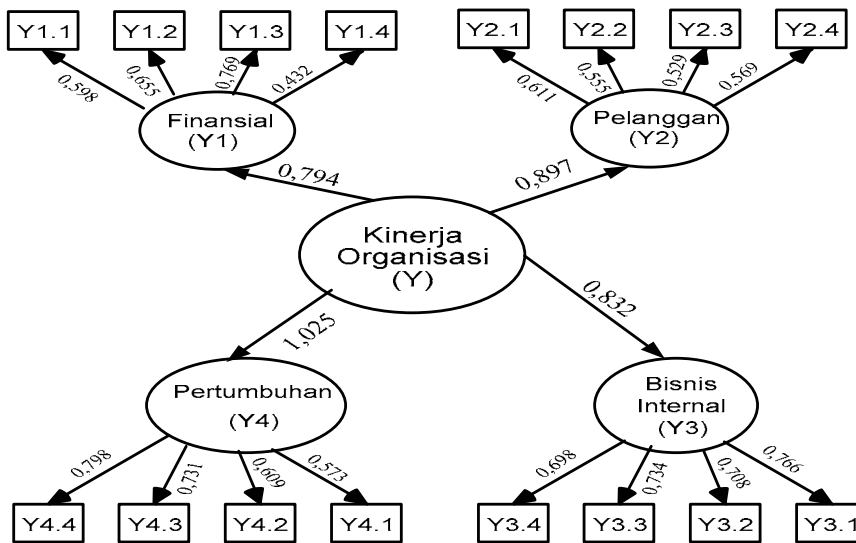
Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9844 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

$$\text{Varians ekstrak} = \frac{6,3073}{6,3073 + 0,6927} = \frac{6,3073}{7,000} = 0,9010.$$

Dapat dikatakan bahwa 90,10% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk budaya organisasi (X).

b. CFA Kinerja Organisasi (Y)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji unidimensionalitas empat dimensi pembentuk konstruk kinerja organisasi. Ternyata pada konstruk kinerja terdapat 24 tahapan MI baru nilai probabilitas erornya lebih besar 0,05 ($p=0,057$). Hasil MI-24 bahwa model sudah fit dapat dilihat pada Gambar 7.



Sumber: Data primer, diolah

Gambar 7. CFA Kinerja Organisasi (Y) setelah Modifikasi Indeks 24 kali

Untuk mengetahui keempat dimensi tersebut sudah membentuk unidimensionalitas atau belum dapat dilihat dari uji unidimensionalitas kinerja organisasi. Berdasarkan nilai probabilitas ternyata keempat dimensi tersebut lebih kecil dari 5%, maka dapat dikatakan keempat dimensi tersebut sudah membentuk unidimensionalitas kinerja organisasi.

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 kinerja organisasi (Y). Nilai reliabilitas konstruk sebagai berikut:

$$\frac{(3,5480)^2}{(3,5480)^2 + 0,8221} = \frac{12,5883}{13,4104} = 0,9387.$$

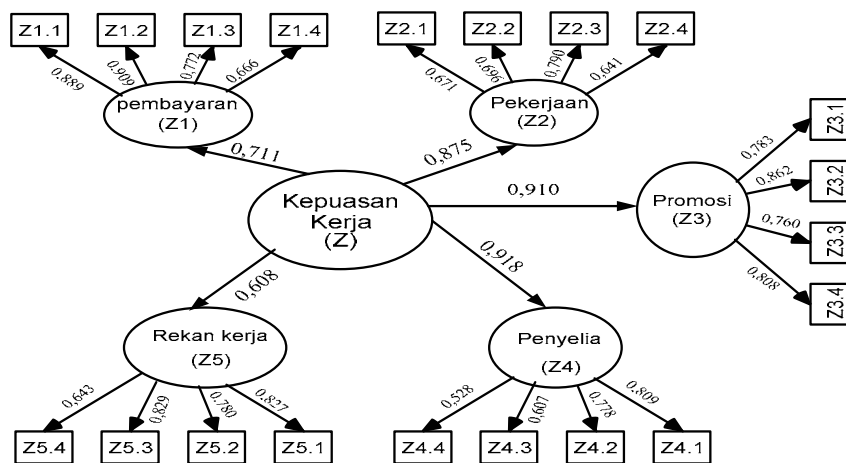
Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9387 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

$$\text{Varians ekstrak} = \frac{3,1779}{3,1779 + 0,8221} = \frac{3,1779}{4,000} = 0,7945.$$

Dapat dikatakan bahwa 79,45% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk kinerja organisasi (Y).

c. CFA Kepuasan Kerja (Z)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji unidimensionalitas empat dimensi pembentuk konstruk kepuasan kerja karyawan. Ternyata pada konstruk kinerja terdapat 23 tahapan MI baru nilai probabilitas erornya lebih besar 0,05 ($p=0,057$). Hasil MI-23 bahwa model sudah fit dapat dilihat pada Gambar 8.



Sumber : Data primer, diolah

Gambar 8. CFA Kepuasan Kerja (Z) setelah Modifikasi Indeks 23 kali

Berdasarkan nilai probabilitas kelima dimensi tersebut lebih kecil dari 5%, maka dapat dikatakan kelima dimensi tersebut sudah membentuk unidimensionalitas kinerja organisasi.

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 kepuasan kerja (Z). Nilai reliabilitas konstruk sebagai berikut:

$$\frac{(4,0220)^2}{(4,0220)^2 + 3,3116} = \frac{16,1765}{17,2345} = 0,9386.$$

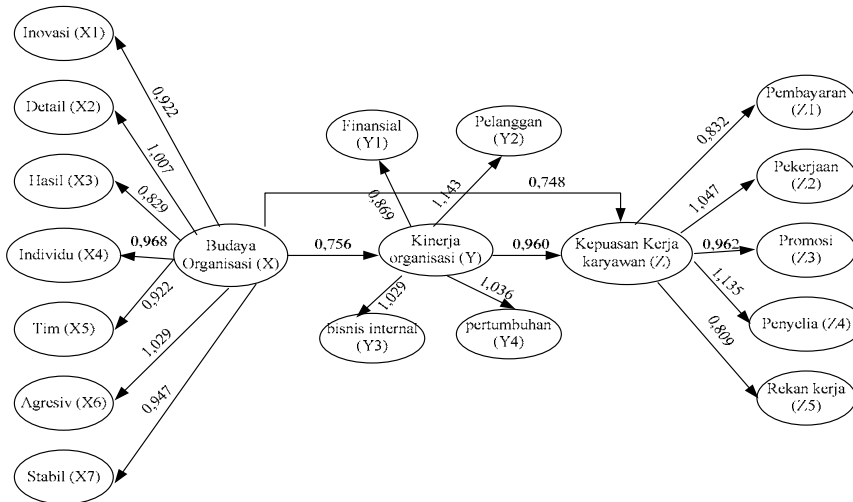
Karena nilai reliabilitas konstruk sebesar $0,9386 > 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa dimensi tersebut sudah reliabel.

$$\text{Varians ekstrak} = \frac{3,3116}{3,3116+1,6884} = \frac{3,3116}{5,000} = 0,6623.$$

Dapat dikatakan bahwa 66,23% varians dari dimensi dapat dikembangkan oleh konstruk kepuasan kerja (Z).

Structural Equation Modeling dan Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan CFA setiap dimensi dan setiap variabel maka tahap terakhir dilakukan analisis SEM secara keseluruhan. Hasilnya setelah modifikasi indeks 175 kali dapat dilihat pada Gambar 9.



Sumber: Data primer, diolah

Gambar 9. SEM setelah Modifikasi Indeks 175 kali

Pengujian hipotesis satu sampai empat berdasarkan Gambar 9 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi (X) ke kinerja organisasi (Y) sebesar 0,756 dengan nilai probabilitas $3,5291 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari 0,05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Y).
2. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur kinerja organisasi (Y) ke kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,960 dengan nilai probabilitas $3,3913 \cdot 10^{-28}$ lebih kecil dari 0,05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kinerja organisasi (Y) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z).
3. Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi (X) ke kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,748 dengan nilai probabilitas $2,6821 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari 0,05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z).
4. Hasil analisis SEM menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dihitung dengan hasil kali koefisien jalur budaya organisasi ke kinerja organisasi sebesar 0,756 dengan koefisien jalur kinerja organisasi ke kepuasan kerja sebesar 0,960 sebesar 0,726. Hasil kali koefisien jalur tidak langsung 0,726 lebih kecil dari pada koefisien jalur langsung 0,748 berarti hipotesis keempat ditolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai probabilitas eror $3,5291 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,756 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi 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 kerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat di kantor dan keempat UPTD terminal merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Pengaruh Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai probabilitas eror $3,3913 \cdot 10^{-28}$ lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,960 artinya hipotesis yang menyatakan kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992 : 196) dan Paloepe (1999 : 87) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja organisasi yang baik di kantor dan di keempat UPTD terminal menimbulkan kepuasan kerja karyawan,

bahwa kontribusinya dalam pencapaian tujuan terminal penumpang umum merupakan kebanggaan tersendiri bagi mereka.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai probabilitas eror $2,6821 \cdot 10^{-14}$ lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,748 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Kirk L. Rogga (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai inovasi, perhatian terhadap detail – tim – hasil – individu – agresivitas dan stabilitas, dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan di kantor dan keempatan UPTD terminal penumpang umum di Surabaya.

Pengaruh Organisasi Melalui Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi ke kepuasan kerja (0,748) lebih besar dibandingkan dengan melalui kinerja (0,726), sehingga budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi langsung kepuasan kerja karyawan tanpa melalui kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.
2. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Saran

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, selanjutnya untuk kepentingan praktis, manajemen terminal pada setiap UPTD Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya, disampaikan saran sebagai berikut:

1. Membudayakan nilai yang dianut oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang

dianut oleh kebanyakan karyawan. Penurunan arti nilai yang dikehendaki menurut manfaat di dalamnya yang dirasakan oleh para anggotanya. Menyemangati karyawan dengan pernyataan positif tentang kemampuan mereka dalam mengemban nilai yang dianut bersama. Dengan mengenal budaya organisasi, akan memudahkan manajemen mengambil keputusan baik strategis maupun operasional.

2. Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* seyogyanya telah dipahami dengan jelas oleh semua karyawan dan melibatkan semua karyawan, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja organisasi dengan sasaran program *Balanced Scorecard*. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai acuan oleh mereka yang akan menggunakannya.
3. Penghargaan terhadap loyalitas karyawan dengan mengikutsertakan karyawan honorer daerah yang memenuhi persyaratan kualifikasi lamaran apabila ada kesempatan pada ujian menjadi Pegawai Negeri Sipil.
4. Dinas Perhubungan atau Pemerintah Kota Surabaya perlu segera mengagendakan program perekrutan karyawan untuk waktu mendatang, mengingat banyak karyawan yang sudah usia lanjut.
5. Keamanan dan ketertiban harus ditingkatkan untuk melindungi penumpang umum maupun masyarakat yang melakukan bisnis didalam maupun yang transit di terminal, sehingga dapat memberikan kesempatan bekerja bagi masyarakat sekitar, meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar, mengurangi kemiskinan dan pengangguran, sehingga mempunyai multiplier efek yang tinggi terhadap perekonomian nasional dan regional.
6. Jati diri penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan di terminal penumpang umum Surabaya berada pada tingkat moderat. Hal tersebut berimplikasi untuk ditingkatkan menjadi budaya organisasi yang kuat melalui; 1) strategi sumber daya berupa motivasi finansial/non finansial maupun motivasi positif/negatif untuk peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, dan 2) strategi bisnis guna peningkatan pelayanan keterminalan dan motivasi pendapatan retribusi terminal agar dapat optimal. Dengan demikian berdampak kinerja organisasi meningkat dan kepuasan kinerja karyawanpun meningkat pula.
7. Budaya lokal perlu adaptasi atau diwarnai adanya budaya regional, nasional dan global untuk mengembangkan kualitas lingkungan yang lebih menarik bagi pengguna jasa terminal (*think globally, act locally*), sehingga ada perubahan hari ini lebih baik dari kemarin, dan besok lebih baik dari hari ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armita Hamid, 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya
- As'ad, Moh., 1995. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Augusty, Ferdinand, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor Edisi 2*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Becker, Brian And Gerhart, Barry, 1996. The Impact Of Human Resource Management On Organization Performance : Progress And Prospect, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Brigman, 1995. *Social Psychology*. Second Edition, Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42
- David J. Luck, Ronald S. Rubin, 1997. *Marketing Research*. Seventh Edition Prentice Hall, New York
- Delaney, J.i. and Huselid, Mark, 1996. The impact of HRM practices on perception of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol 39 (4), Boston.
- Garson, 2003. Structural Equation Modelling, <http://www.chass.ncsw.edu/farson/pa765/structur.htm>, National California University.
- Gibson et all, 1994. *Organisasi*, Jilid 1 dan 2, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Kaplan, RS, and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard – Measure that drive performance. *Harvard Business Review (January-February)*: 71-79.
- Kirk L. Rogga, 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Kotter and Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior* , Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.

- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Muchinsky, Paul M., 1997. *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Nimran, Umar, 1998. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya.
- Paloepi Tyas Rahadjeng, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Cetakan Kedua, Jakarta.
- Pastin, 1986. *The Hard Problem Of Management*. Jossey Bass Inc., California, USA.
- Robbins, Stephern P., 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Saifudin Azwar, 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Stajkovic D, Alexander and Fred Luthans, 1997. Effect of Corporate on Work Performance. *Journal of Mangement*, Vol 3, Page 45 – 53.
- Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Udan Biantoro, 2002. Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan. *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.