

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT TIGA SERANGKAI PUSTAKA MANDIRI SURAKARTA

Praptiestrini

Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta
e-mail: praptiunsa6@gmail.com

ABSTRACT

This research examined the influence of corporate culture on job performance of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. The variables consist of corporate culture and job performance. The corporate culture variables consists of six indicators, the are: (1) Innovation, (2) Outcome orientation, (3) People orientation, (4) Team orientation, (5) aggressiveness; (6) Stability. Job performance consists of (1) quality, (2), quantity, and (3) time. Data were analyzed with SEM. This research is descriptive and explanatory research survey. This study took a sample of 173 respondents, employees of PT.Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta, with random sampling. The results show that: factors: Innovation, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, aggressivess, stability, contribution significant to support corporate cultural factors in the PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. Factors: the quantity, quality, and time has contribution to the job performance of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. Time variables contributed dominant compared with other factors. PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta corporate culture, affect the Job performance of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. The values are determined by the corporate culture of innovation, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability as a character has shaped the culture as the main of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

Keywords: Corporate Culture, Job Performance.

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi nasional, sektor industri merupakan komponen utama, termasuk industri percetakan, yang tidak saja mampu memberikan kontribusi output yang besar bagi perekonomian, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang besar dalam penyerapan tenaga kerja, penyediaan sarana dan sumber ilmu pengetahuan serta informasi. Data BPS RI (2009: 362), jumlah industri percetakan di Indonesia sebanyak 607, di Jawa Tengah terdapat 140 buah industri percetakan, Surakarta sebanyak 12 buah industri percetakan dan industri percetakan di Jawa Tengah khususnya di Surakarta memberikan kontribusi cukup besar dalam perindustrian percetakan dalam skala na-

sional. Kontribusi industri percetakan terhadap perekonomian nasional sangat dipengaruhi oleh kinerja perusahaan khususnya perusahaan percetakan yang dengan sendirinya dipengaruhi juga oleh kinerja karyawan Mitchell (2002: 2) *Strategic Worth of Human Resources: Driving Organizational Performance*, penelitiannya untuk mengukur kinerja organisasi/perusahaan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dengan menggunakan faktor faktor motivasi, lingkungan, kepemimpinan, sumber daya manusia, efisiensi dan sebagainya. Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus sebagaimana Bernardin dan Russel (1995: 383) mengajukan enam kriteria

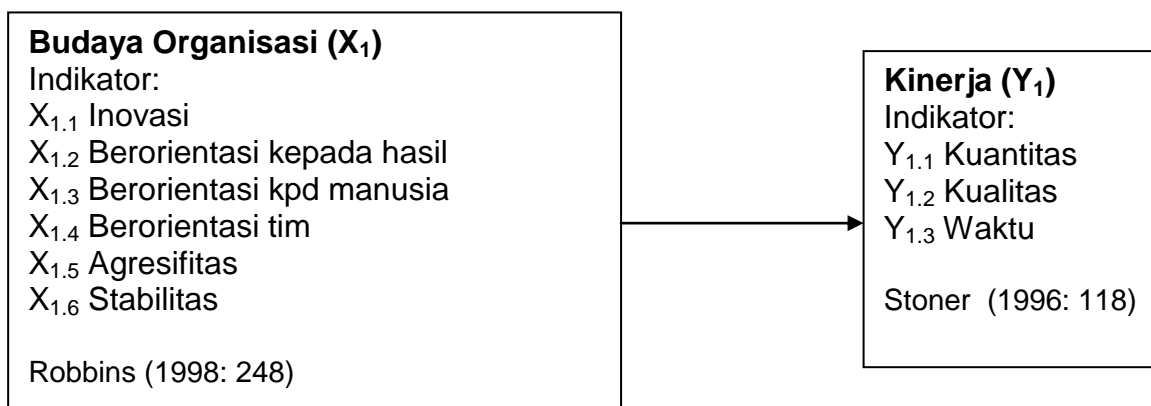
yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu: 1. *Quality*, 2. *Quantity*, 3. *Timeliness*, 4. *Cost effectiveness*, 5. *Need for supervision*, 6. *Interpersonal impac*.

Perusahaan dapat berkembang dengan baik jika nilai-nilai Budaya Organisasi dijaga dan dikembangkan. Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi dan berdampak signifikan pada kinerja ekonomi perusahaan. Oleh karena budaya organisasi menempati posisi sentral dalam kinerja organisasi Gibson (2002: 2). Terkait kebijakan ASEAN- Free Trade Area (AFTA) tahun 2010, 125.000 buruh se-Jateng diprediksi kena PHK. Konsekuensi perdagangan bebas ini, 1,5 juta buruh di tanah air akan kena PHK, dari 125.000 termasuk sektor industri di Jawa Tengah, Surakarta merupakan kantong industri penerbitan, percetakan dan reproduksi media rekaman, Pemkot Surakarta dan Pemkab lain berusaha menggerakkan tim *tripartite* untuk memastikan tidak terjadi industri gulung tikar atau pemutusan kerja buruh, (SoloPos, 20 Februari 2010: 1).

Selain alasan tersebut, penelitian di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta dilakukan dengan berbagai pertimbangan antara lain: Pertama, Surakarta jumlah penduduk sebesar 512.598 orang dengan kepadatan penduduk terbesar di Jawa Tengah, dengan tenaga kerja yang

bekerja pada industri percetakan di Surakarta sekitar 11.764 orang, penyerapan tenaga kerja sangat besar dari sektor industri besar dan sedang. Kedua menurut BPS (2008: 130) jumlah industri di wilayah Surakarta sebanyak 115 buah industri besar dan sedang dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 11.764 orang, di antaranya 12 buah industri percetakan dengan 1152 tenaga kerja memberikan kontribusi yang cukup besar dalam perindustrian percetakan dalam skala nasional. Akan tetapi pertumbuhan industri percetakan yang ada di Surakarta secara kuantitas menunjukkan fenomena penambahan yang menurun yaitu pada tahun 2006 tumbuh 6,2%, tahun 2007 tumbuh 4,2% dan tahun 2008 (semester 1) tumbuh 1,1%, yang disebabkan penggunaan teknologi khususnya teknologi informasi. Ketiga, industri PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta sekarang berusaha meningkatkan kemampuan untuk bersaing dengan produk percetakan provinsi lain bahkan dengan negara lain, hal ini terbukti dengan usaha menekan pemutusan hubungan kerja pada industri percetakan dengan memperhatikan faktor budaya perusahaan, peran para pemimpin, memberi motivasi dan perbaikan penghargaan kepada karyawan.

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar: Kerangka Konseptual Variabel Penelitian

Keterangan:

- BO = Budaya Organisasi (X₁): Variabel Bebas (Variabel eksogen)
 KP = Kinerja Karyawan (Y₁): Variabel Terikat (Variabel endogen).

HIPOTESIS PENELITIAN

- H₁: Diduga inovasi, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas, memberi kontribusi signifikan pada budaya organisasi.
- H₂: Diduga kuantitas, kualitas, dan waktu memberi kontribusi signifikan pada kinerja karyawan perusahaan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
- H₃: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survei deskriptif dan eksplanatori. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang parameter yang diukur dari kondisi dan kontribusi butir (item) dan indikator per variabel, meliputi: budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Instrumen analisis deskriptif adalah analisis frekuensi tanggapan responden terhadap butir dan indikator penelitian serta analisis *factor loading*. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) melalui suatu pengujian hipotesis (Sangarimbun 2000: 3). Survei bukan semata-mata untuk membuat deskripsi tentang suatu keadaan, melainkan juga untuk menjelaskan hubungan pengaruh antar berbagai variabel yang diteliti Allen (1997: 126).

Jenis data yang digunakan yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif berupa jawaban responden tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil jawaban data kualitatif akan dikuantitatifkan dengan menggunakan skala Likert. Adapun data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri dengan jumlah karyawan 250

orang. Menurut Hair dkk. dalam Ferdinand (2002: 47) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk analisis SEM adalah antara 100–200 orang. Bila ukuran sampel terlalu besar misalnya lebih dari 400 orang maka hasilnya menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Hair, dkk (1995: 55) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum untuk analisis SEM adalah sebanyak 5 kali jumlah parameter yang diteliti. Maka sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 173 orang. Penentuan sampel dengan *random sampling*.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

1. Budaya Organisasi (X₁)
Budaya organisasi menurut konsep Robbins (1998: 248), adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya serta membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Menurut Robbins (1998: 247), bahwa enam dari tujuh asas, yaitu inovasi, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi tim, agresivitas, dan stabilitas adalah nilai-nilai primer dalam perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta, yaitu: Inovasi (X_{1.1}), berorientasi kepada hasil (X_{1.2}), berorientasi kepada manusia (X_{1.3}), berorientasi tim (X_{1.4}), agresivitas (X_{1.5}), stabilitas (X_{1.6}).
2. Kinerja Karyawan (Y)
Mengacu pendapat Stoner (1996: 118) adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh pegawai, atau prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta, adalah kriteria kuantitas (Y_{1.1}); kualitas (Y_{1.2}); waktu (Y_{1.3}).

ANALISIS DATA

- a) Uji Validitas yang digunakan adalah *convergent validity* yang dapat dinilai dari *measurement model* kemudian dikembangkan dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Menurut Anderson dan Gerbing dalam Ferdinand (2002: 187) menyebutkan bahwa sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila indikator itu memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar *error*. Nilai *Critical Ratio* (yang identik dengan t_{hitung} dalam regresi) dapat diperoleh melalui penerapan program AMOS 4.01 (*Analysis of Moment Structure*).
- b) Uji Reliabilitas yang digunakan adalah *construct reliability* untuk mengetahui sejumlah konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk; jadi reliabilitas menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan fenomena sebuah konstruk/faktor latent. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks *reliability instrument* yang digunakan (*composite reliability*) dari model SEM.
- c) Uji Hipotesis menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Dengan bantuan *Software AMOS (Analysis of Moment Structure) 4.01 for Win-*

dows. Dasar analisis SEM adalah analisis *factor loading* dan analisis *regression weight*. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah struktural dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. *Structural Equation Modeling* sangat tepat untuk analisis seperti ini karena memberikan kerangka pikir menyeluruh yang secara simultan meneliti pengukuran dan hubungan secara simultan (Ferdinand, 2002: 3).

HASIL ANALISIS

1. Uji Model SEM, Validitas, dan Reliabilitas

a) Uji Model SEM

Hasil uji *Goodness of Fit Indexes* model setelah modifikasi indeks dapat dilihat pada tabel 1.

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa CMIN/DF lebih kecil dari 2, RMSEA lebih kecil 0,08, CFI lebih besar 0,09, AGFI > 0,90, GFI > 0,90 sehingga model dapat diterima dan layak untuk pembuktian hipotesis penelitian (Ghozali, 2004: 36).

Hasil uji *regression weight* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 1: Nilai *goodness of Fit Indexes* dan *Cut Off Value Model SEM* Setelah Modifikasi Indeks

Kriteria	Cut-off Value	Hasil Uji Model	Keterangan
Chi Square	Diharapkan Kecil	608,145	Besar
<i>Significancy Probabality</i>	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,987	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,076	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,995	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,947	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,851	Kurang baik
CFI	$\geq 0,90$	4,373	Baik

Sumber: Data primer diolah

Tabel 2: Uji *Factor Loading* dan *Regression Weight Regression Weights* (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP	<--	BO	0,373	0,188	1,981	0,048	par-12
X1.1	<--	BO	1,000				
X1.2	<--	BO	0,920	0,210	4,379	0,000	par-1
X1.3	<--	BO	1,021	0,239	4,271	0,000	par-2
X1.4	<--	BO	1,819	0,305	5,960	0,000	par-3
X1.5	<--	BO	0,788	0,185	4,264	0,000	par-4
X1.6	<--	BO	1,927	0,317	6,069	0,000	par-5
Y1.1	<--	KP	1,000				
Y1.2	<--	KP	2,067	0,344	6,014	0,000	par-10
Y1.3	<--	KP	2,296	0,350	6,554	0,000	par-8

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa, *factor loading*-nya signifikan dengan ketentuan, yaitu CR atau nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (atau $p < 0,05$). Hal ini terbukti bahwa indikator variabel yang digunakan dapat menjadi dimensi dari suatu variabel laten eksogen dan endogen.

b) Uji Validitas Konvergen

Hasil perhitungan uji validitas konvergen disajikan pada tabel 3. Hasil analisis SEM dari tabel 3 koefisien *CR* (*Critical Ratio*) dan *SE*

(*Standard Error*) dari variabel laten eksogen yang terdiri dari; $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$, $X_{1.4}$, $X_{1.5}$, dan $X_{1.6}$. Keenam dimensi faktor tersebut valid, karena $CR \geq 2 SE$. Artinya bahwa keenam dimensi faktor tersebut dapat menjelaskan dimensi konstruk budaya organisasi.

Hasil analisis SEM dari tabel 4 di atas, koefisien *CR* (*Critical Ratio*) dan *SE* (*Standard Error*) dari variabel laten endogen kinerja karyawan yang terdiri dari; $Y_{1.1}$, $Y_{1.2}$ dan $Y_{1.3}$. Ketiga dimensi faktor tersebut

Tabel 3: Validitas Konvergen Dimensi Konstruk Budaya Organisasi

Regression weights			S.E.	2S.E.	C.R.	Keterangan
$X_{1.1}$	<---	BO	0,317	0,634	6,069	Valid
$X_{1.2}$	<---	BO	0,185	0,370	4,264	Valid
$X_{1.3}$	<---	BO	0,305	0,610	5,960	Valid
$X_{1.4}$	<---	BO	0,239	0,478	4,271	Valid
$X_{1.5}$	<---	BO	0,210	0,420	4,379	Valid
$X_{1.6}$	<---	BO	Fixed			Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4: Validitas Konvergen Dimensi Konstruk Kinerja Karyawan

Regression weights			S.E.	2S.E.	C.R.	Keterangan
$Y_{1.1}$	<---	KP	Fixed			Valid
$Y_{1.2}$	<---	KP	0,344	0,688	6,014	Valid
$Y_{1.3}$	<---	KP	0,350	0,700	6,554	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 5: Reliabilitas Konstruk Budaya Organisasi

Dimensi Faktor	Std. Loading	Error
X _{1.1}	1,927	-2,713
X _{1.2}	0,788	0,379
X _{1.3}	1,819	-2,309
X _{1.4}	1,021	-0,042
X _{1.5}	0,920	0,154
X _{1.6}	1,000	0,000
Σ std.loading	7,475	
$\Sigma \epsilon$		-4,447
Construct Reability	1,086	

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 6: Reliabilitas Konstruk Kinerja Karyawan

Dimensi Faktor	Std. Loading	Error
Y _{1.1}	1,000	0,000
Y _{1.2}	2,067	3,272
Y _{1.3}	2,296	4,271
Σ std.loading	5,363	
$\Sigma \epsilon$		-0,7543
Construct Reability	1,355	

Sumber: Data primer yang diolah

valid, karena $CR \geq 2SE$. Artinya ketiga dimensi faktor tersebut dapat menjelaskan dimensi konstruk kinerja karyawan.

c) Uji Reliabilitas Konstruk

Perhitungan reliabilitas konstruk untuk konstruk Budaya Organisasi disajikan dalam tabel 5.

Dari hasil analisis SEM terlihat pada tabel 5 nilai reliabilitas konstruk untuk dimensi konstruk Budaya Organisasi sebesar 1,086 (reliabel) karena lebih besar 0,70 termasuk reliabel. Hal ini mengacu pada pendapat Ferdinand (2002: 63), nilai batas yang digunakan untuk tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Artinya suatu konstruk dikatakan reliabilitas apabila koefisien reliabilitas konstraknya $\geq 0,70$. Menurut Ferdinand (200: 63) angka 0,70 bukanlah sebuah ukuran yang "mati" artinya bila penelitian bersifat

eksplanatori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Di samping itu nilai tersebut masih di atas rekomendasi *variance extracted* sebesar 0,50.

Perhitungan reliabilitas konstruk untuk konstruk Kinerja Karyawan disajikan dalam tabel 6.

Dari hasil analisis SEM terlihat pada tabel 6 nilai reliabilitas konstruk untuk dimensi konstruk kinerja karyawan sebesar 1,355. Nilai tersebut lebih besar 0,70, dan di atas rekomendasi *variance extracted* yaitu sebesar 0,50 sehingga reliabel. Dapat diartikan dimensi-dimensi faktor tersebut mampu menjelaskan dimensi konstruk kinerja karyawan.

2. Uji Hipotesis

a) Hipotesis Pertama

Tabel 7: Uji t (CR) Kontribusi Dimensi Faktor pada Budaya Organisasi

Factor Loading	Estimate		S.E.	C.R.	P	Keterangan	
	Unstandar dized	Standar dized					
X _{1.1} <---	BO	1,927	0,777	0,317	6,069	0,000	Signifikan
X _{1.2} <---	BO	0,788	0,412	0,185	4,264	0,000	Signifikan
X _{1.3} <---	BO	1,819	0,739	0,305	5,960	0,000	Signifikan
X _{1.4} <---	BO	1,021	0,428	0,239	4,271	0,000	Signifikan
X _{1.5} <---	BO	0,920	0,424	0,210	4,379	0,000	Signifikan
X _{1.6} <---	BO	1,000	0,499	Fixed		0,000	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan tabel 7:

- X_{1.1} = Inovasi
- X_{1.2} = Orientasi kepada hasil
- X_{1.3} = Orientasi kepada manusia
- X_{1.4} = Berorientasi kepada tim
- X_{1.5} = Agresivitas
- X_{1.6} = Stabilitas

Berdasarkan tabel 7 koefisien CR dan *p* masing-masing dimensi faktor laten eksogen, koefisien CR lebih besar dari *cut-off value* sebesar 2,00 dan koefisien *p* lebih kecil 0,05. Berarti masing-masing dimensi faktor memberi kontribusi signifikan terhadap variabel laten eksogen budaya organisasi. Sedangkan koefisien *factor loading* masing-masing dimensi faktor adalah sebagai berikut:

- Inovasi (X_{1.1}) : 0,777 BO
- Orientasi kepada hasil (X_{1.3}) : 0,412 BO
- Orientasi kepada manusia (X_{1.4}): 0,739 BO
- Berorientasi kepada tim (X_{1.5}) : 0,428 BO
- Agresivitas (X_{1.6}) : 0,424 BO
- Stabilitas (X_{1.7}) : 0,499 BO

Berdasarkan nilai lambda (λ atau *factor loading*) $\lambda_1 = 0,777$, $\lambda_2 =$

0,412, $\lambda_3 = 0,739$, $\lambda_4 = 0,428$, $\lambda_5 = 0,424$, $\lambda_6 = 0,499$, berturut-turut besar kontribusi masing-masing indikator pada budaya organisasi adalah: Inovasi diikuti Orientasi kepada manusia, Stabilitas, Berorientasi kepada tim, Agresivitas, Orientasi kepada hasil. Inovasi adalah indikator paling besar memberi kontribusi pada budaya organisasi.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas, memberi kontribusi signifikan pada faktor budaya organisasi terbukti.

b) Hipotesis kedua

Keterangan tabel 8:

- Y_{1.1} = Kuantitas
- Y_{1.2} = Kualitas
- Y_{1.3} = Waktu

Berdasarkan tabel 8 besar koefisien CR dan *p* dari masing-masing dimensi faktor laten endogen, koefisien CR lebih besar dari *cut-off*

Tabel 8: Uji t (CR) Kontribusi Dimensi Faktor pada Kinerja Karyawan

Factor Loading	Estimate		S.E.	C.R.	P	Keterangan
	Standardized					
Y _{1.1} <--	KP	0,543	Fixed		0,000	Signifikan
Y _{1.2} <--	KP	0,692	0,344	6,014	0,000	Signifikan
Y _{1.3} <--	KP	0,860	0,350	6,554	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 9: Uji t (CR) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Factor Loading	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KP <-- BO	0,429	0,188	1,981	0,048	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah

value sebesar 2,00 dan koefisien p 0,05. Hal ini berarti bahwa masing-masing dimensi faktor memberi kontribusi signifikan terhadap variabel laten kinerja karyawan.

Koefisien *factor loading* masing-masing dimensi faktor adalah:

Kuantitas $Y_{1.1}$: 0,543 KP

Kualitas $Y_{1.2}$: 0,692 KP

Waktu $Y_{1.3}$: 0,860 KP

Berdasarkan nilai teta (γ) dari koefisien *factor loading*

$\gamma_{2.1} = 0,543,$

$\gamma_{2.2} = 0,692,$

$\gamma_{2.3} = 0,860,$

waktu merupakan dimensi faktor yang dominan memberi kontribusi pada variabel laten endogen kinerja karyawan dengan nilai teta sebesar 0,860 terbesar dibandingkan dimensi faktor kualitas dan kuantitas. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kuantitas, kualitas, dan waktu memberi kontribusi signifikan pada faktor kinerja karyawan terbukti.

c) Hipotesis Ketiga

Keterangan tabel 9:

KP = Kinerja karyawan

BO = Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 9 tampak bahwa besarnya koefisien CR (*Critical Ratio* atau nilai " t " dan p (*Probability*) dari masing-masing variabel laten eksogen, Budaya Organisasi sebesar 1,981 ($t = 1,981 > 1,967$) dan 0,048 ($p = 0,048 < 0,050$), berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel laten endogen Kinerja Karyawan. Nilai t untuk variabel laten eksogen Budaya Organisasi = 1,981. Hal ini

berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.

PEMBAHASAN

1. Kontribusi inovasi, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas, pada budaya organisasi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta (Hipotesis Pertama).

Hasil analisis SEM pada masing-masing indikator membentuk dimensi konstruk budaya organisasi. Indikator Inovasi, Berorientasi kepada manusia, Berorientasi tim, Agresivitas, Stabilitas secara signifikan merefleksikan atau dapat membentuk satu faktor Budaya organisasi yang besarnya kontribusi ditunjukkan oleh nilai koefisien *factor loading* dari setiap indikator. Berdasarkan nilai koefisien *factor loading*, semua indikator yang meliputi inovasi, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas, memberi kontribusi signifikan mendukung variabel budaya organisasi. Inovasi memberi kontribusi dominan pada budaya organisasi dibandingkan dengan indikator lain. Hal ini berarti kebebasan berinovasi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan penghargaan oleh perusahaan terhadap inovasi yang dikembangkan karyawan menjadi budaya kerja, akan mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya perusahaan perlu memberi kebebasan berinovasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja.

2. Kontribusi kuantitas, kualitas dan waktu pada kinerja karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta (Hipotesis Kedua).

Hasil analisis SEM pada masing-masing dimensi faktor yang membentuk dimensi konstruk kinerja karyawan perusahaan terbukti bahwa masing-masing dimensi faktor memberi kontribusi signifikan. Besarnya kontribusi ditunjukkan oleh, nilai koefisien *factor loading* dari setiap dimensi faktor. Waktu memberi kontribusi yang dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan indikator lain. Dimensi waktu yang diukur dengan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan, waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah cukup dan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimensi kualitas yang diukur melalui item karyawan tidak pernah membuat kesalahan dalam bekerja dan banyak pihak yang senang terhadap cara kerja karyawan. Dimensi kuantitas diukur melalui item karyawan mampu menyelesaikan beban kerja sesuai ketentuan perusahaan, dapat melayani dengan baik dan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa dimensi faktor kuantitas, kualitas dan waktu memberi kontribusi signifikan pada kinerja karyawan pada perusahaan percetakan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri di Surakarta terbukti.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta (Hipotesis 3). Dari hasil analisis diketahui bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sejalan dengan penelitian Luthans *at. al.* (1997: 45), tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja, di mana variabel inde-

penden ditentukan oleh interaksi dari kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari *sense of achievement, development* dan *advancement, nature of work; recognition; responsibility*. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari: *company policy; supervision; working condition; salary* dan *interpersonal relation*. Kelompok kekuatan internal lebih berperan menentukan kualitas kerja. Nilai-nilai budaya organisasi yang ditentukan oleh inovasi, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas sebagai karakter telah membentuk budaya sebagai karakter utama perusahaan percetakan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri di Surakarta.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian ini mendukung serta membuktikan bahwa semua hipotesis yang diajukan memberikan kontribusi yang signifikan, yaitu: Faktor-faktor: inovasi, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas, memberi kontribusi signifikan yang mendukung faktor budaya organisasi pada perusahaan ; Faktor-faktor: kuantitas, kualitas, dan waktu memiliki kontribusi pada kinerja karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta; Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya organisasi yang ditentukan oleh inovasi, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas, stabilitas merupakan karakter utama yang telah membentuk budaya organisasi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. dan J. P. Meyer, 1997. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 68: 120-132.
- Bernardin, H. John dan Joise E. Russel 1993, *Human Resources Management, An Experimental Approach*, McGraw Hill, International Edition.
- BPS. 2008. *Industri Sedang dan Besar di Surakarta*. Data Sensus: BPS Surakarta.
- BPS. 2009. *Perusahaan Industri Mikro Kecil*. Data Sensus: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.

- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali Imam 2004, Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0 Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gibson, James L., Ivancevich, Jhon M., dan Jr. H. James Donnelly, 2002. *Organization: Behavior, Structure, Process*. Boston, Massachusetts: Irwin.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., R.L., Tatham, dan W.C., Black, 1995. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw- Hill Companies Inc., New York.
- Mitchell, Hugh. 2002. Strategic Worth of Human Resources: *Driving Organizational Performance*, Universalis, Agustus 2002.
- Robbins, Stephen P 1998. *Organizational Behaviour 9th edition*. Prentice Hall International, Inc., eighth edition.
- Singarimbun, T. 1993. Pengaruh Karakteristik Individu dan Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional: Studi pada Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Sebuah PTN di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1: 42-55.
- Solo Pos 2010, halaman Solo Raya, Sabtu Wage, 20-02-2010, hal I kol 4.
- Stoner, AE, James dan Wankel, Charles, 1996, *Manajemen Jilid I*, Edisi Ketiga, Intermedia, Jakarta.