

PENGARUH PENERAPAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. REKAYASA INDUSTRI

Bambang Ernanto^{*1}, Lukman M. Baga^{}, dan Euis Sunarti^{***}**

^{*} PT Rekayasa Industri

Jl. Kalibata Timur I, No. 36 Jakarta

^{**} Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

^{***} Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the corporate culture application effect on work motivation, and employee performance at PT. Rekayasa Industri. The sampling was collected using purposive sampling technique. Explanatory Factor Analysis (EFA) was used in the research as culture corporate variables test and Confirmatory Factor Analysis (CFA) for each variable validation indicators. The test of hypotheses corporate culture that influence on work motivation and employee performance is done by using Structural Equation Modeling (SEM). The result of this research shows a significant effect on work motivation, performance and motivation on performance of corporate culture. There is still a difference between the important value in the field, corporate culture that should supposed to be professional, innovation and team work and the most real implement is concern for people, professional and focus on customer. Based on the average value of the score and a load factor of SEM motivation variable, the intrinsic motivation should be prioritized, but in fact extrinsic motivation and performance factors should prioritize conceptual abilities, but in reality the best implementation is technical ability. This study is also to conduct explanatory to 6 core value of the company culture that has been formulated, in order to know whether the determination of the six core values are in accordance with the rules of statistics that can be used further for scientific research.

Keywords: corporate culture, employee performance, motivation, CFA, SEM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penerapan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT. Rekayasa Industri. Teknik pengambilan contoh yang digunakan adalah purposive sampling. Pengujian variabel budaya perusahaan menggunakan Explanatory Factor Analysis (EFA), sedangkan untuk melihat validitas indikator dari masing-masing variabel menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Pengujian hipotesis pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan pada budaya perusahaan terhadap motivasi kerja, budaya perusahaan terhadap kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Terdapat perbedaan antara nilai yang dianggap penting di lapangan, budaya perusahaan seharusnya mementingkan profesional, dan innovation dan team work tapi dalam realitasnya adalah concern for people, professional dan focus on customer. Berdasarkan nilai rata-rata skor dan faktor muatan SEM variabel motivasi seharusnya memprioritaskan motivasi intrinsik, tetapi kenyataannya motivasi ekstrinsik dan faktor kinerja seharusnya memprioritaskan kemampuan konseptual, tetapi dalam kenyataannya pelaksanaan paling baik adalah kemampuan teknis. Penelitian ini juga untuk melakukan eksplanatori terhadap 6 nilai inti budaya perusahaan yang telah dirumuskan, agar dapat diketahui apakah penetapan keenam nilai inti tersebut sudah sesuai dengan kaidah statistik sehingga dapat digunakan lebih lanjut untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Kata kunci: budaya perusahaan, kinerja karyawan, motivasi kerja, CFA, SEM

¹ Alamat Korespondensi:

Email: bambang_e@rekayasa.co.id

PENDAHULUAN

Landasan sukses untuk keunggulan bersaing bagi perusahaan-perusahaan adalah bagaimana mengelola manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efektif yang akan meningkatkan profitabilitas yang tinggi dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan, pemegang saham dan investor (Melinda dan Zulkarnain 2004). Manajemen SDM yang efektif dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam beberapa cara sejalan dengan daya tahan perusahaan, perluasan dan peningkatan profitabilitas mereka, perusahaan menyediakan keamanan kerja, dan lebih banyak peluang karir serta upah yang tinggi (Schuler dan Jackson, 1997). Membahas tentang kinerja karyawan tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Budaya perusahaan merupakan faktor yang dapat memengaruhi terciptanya motivasi kerja dan kinerja karyawan. Saat ini budaya perusahaan dipandang sebagai bagian dari organisasi atau community dan dianggap penting sebagai bagian dari perusahaan (Darmadi dan Gustomo 2012). Menurut Putranto (2012) budaya organisasi/perusahaan yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku karyawannya. Budaya perusahaan yang tidak kondusif dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.

Penelitian pengaruh penerapan budaya perusahaan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan dilakukan di PT Rekayasa Industri (Rekind) yang bergerak dalam bidang kontraktor *Engineering Procurement & Construction* (EPC). Penerapan budaya perusahaan yang sedang dilakukan diharapkan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, khususnya bila budaya itu kuat (*strong culture*) sehingga perusahaan dapat mempertahankan kinerja unggul dalam menghadapi pertumbuhan *sales* yang semakin naik secara signifikan. Selain itu, budaya perusahaan dapat mengarahkan para karyawan agar mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan. Rekind mempunyai visi menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industri EPC yang terintegrasi dan misi membangun industri nasional yang lebih baik di bidang kimia, mineral dan energi. Dalam rangka menghadapi persaingan global dan terus berkembang dalam perubahan bisnis diterapkanlah budaya perusahaan yang unggul dengan menerapkan nilai inti perusahaan *integrity, focus on customer, professional, team work, innovation* dan *concern for people* dijadikan nilai inti (*core values*) yang akan diteliti lebih lanjut. Teori

yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel motivasi menggunakan teori dari Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990) berdasar teori dua faktor yaitu faktor *higiene* (ekstrinsik) dan motivator (intrinsik), sedangkan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Lazer dan Wilkstrom dalam Rivai (2005) pada aspek-aspek yang dinilai, yaitu kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) dan Sheridan (1992), dalam Budaya Organisasi (Sutrisno, 2010) menunjukkan kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan kinerja, kepuasan dan motivasi kerja. Penerapan budaya perusahaan akan meningkatkan keberhasilan perusahaan dalam mendorong motivasi kerja dan kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan, jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan selain dipengaruhi budaya organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Gultom 2014).

Penelitian pengaruh penerapan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan dikaitkan dengan fprofil responden seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, status karyawan dan kelompok unit kerja bertujuan: 1) menganalisis dan menggambarkan profil budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan; 2) menganalisis hubungan budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan; 3) menganalisis pengaruh penerapan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Hal ini lakukan dengan tujuan pengambilan sampelnya dapat memenuhi pemahaman variabel budaya perusahaan.

Pengumpulan data penelitian digunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala Likert. Penelitian menggunakan lima kategori pilihan, yaitu STS = Sangat Tidak Setuju; TS = Tidak Setuju; CS = Cukup Setuju;

S = Setuju; SS = Sangat Setuju. Kuesioner terdapat pertanyaan data profil responden yang meliputi: usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, status karyawan dan unit/divisi kerja.

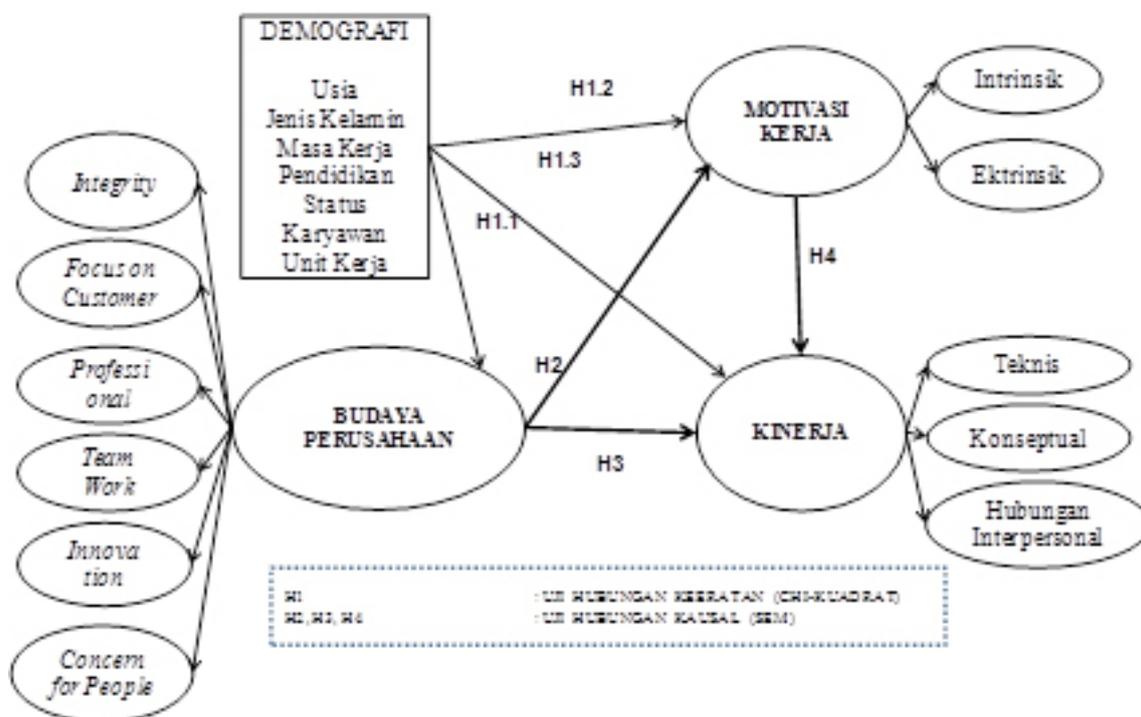
Untuk mengetahui apakah memenuhi kaidah statistik, indikator variabel budaya perusahaan diuji dengan menggunakan *Explanatory Factor Analysis* (EFA). Pengukuran validitas indikator tiap variabel menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji kesahian dan konsistensi instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach.

Pengujian terhadap hubungan keeratan (H_1) antara profil responden dengan variabel budaya perusahaan, motivasi kerja, dan kinerja menggunakan uji Khi-Kuadrat (*Chi-Square*). Pengujian hipotesis: pengujian hubungan kausal (H_2 , H_3 dan H_4) dan analisis profil setiap variabel laten masing-masing menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Kerangka pemikiran penelitian selengkapnya pada Gambar 1.

HASIL

Deskripsi Karakteristik Responden

Jumlah kuesioner yang disebar ke karyawan sebanyak 150, yang berpartisipasi mengembalikan kuesioner sebanyak 123, terdapat 13 kuesioner yang tidak valid karena jawaban tidak lengkap, kuesioner dinyatakan valid berjumlah 110. Responden didominasi oleh karyawan pria (80%), responden berusia 31–40 tahun (41%) adalah karyawan pada usia produktif, memiliki masa kerja ≤ 5 tahun (46%) memiliki masa kerja yang masih relatif baru, tingkat pendidikan sebagian besar adalah berpendidikan S1 (81%) menunjukkan pendidikan yang tinggi, status karyawan sebagian besar adalah karyawan kontrak (50,91%) lebih banyak karyawan kontrak dibandingkan dengan karyawan tetap, divisi kerja, sebagian besar responden penelitian ini berada di group II (61,82%) (selengkapnya pada Tabel 1).



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 1. Karakteristik demografi sampel

Profil responden	Kategori	Jumlah sampel	%
Jenis kelamin	Pria	88	80,00
	Wanita	22	20,00
	Total	110	100,00
Usia (tahun)	≤ 20	0	0,00
	21 – 30	35	31,82
	31 – 40	41	37,27
	41 – 50	26	23,64
	> 50	8	7,27
	Total	110	100,00
Masa kerja (tahun)	≤ 5	46	41,82
	6 – 10	27	24,55
	11 – 15	17	15,45
	16 – 20	13	11,82
	> 20	7	6,36
	Total	110	100,00
Pendidikan	SMA/D3	9	8,18
	S1	82	74,55
	S2	19	17,27
	S3	0	-
	Total	110	100,00
Status karyawan	Tetap	46	41,82
	Kontrak	56	50,91
	<i>Outsourcing</i>	8	7,27
	Total	110	100,00
Divisi kerja	Group I	14	12,73
	Group II	68	61,82
	Group III	28	25,45
	Total	110	100,00

Hasil Pendapat Responden

Pendapat responden terhadap indikator budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Pendapat responden pada indikator budaya perusahaan dalam penelitian ini terdiri dari enam indikator, yaitu *integrity* (X.1), *focus on customer* (X.2), *professional* (X.3), *team work* (X.4), *innovation* (X.5), dan *concern for people* (X.6). Hasil jawaban responden untuk masing-masing indikator variabel budaya perusahaan diperoleh rata-rata skor 3,75 sampai dengan 3,96.

Pendapat responden pada indikator motivasi kerja terdiri dari dua indikator, yaitu motivasi intrinsik (Y1.1) dan ekstrinsik (Y1.2). Hasil jawaban responden untuk masing-masing indikator variabel budaya perusahaan diperoleh rata-rata skor 3,96 dan 3,98. Selanjutnya, pendapat responden pada indikator kinerja terdiri dari tiga indikator kemampuan teknis (Y2.1), kemampuan konseptual (Y2.2), dan kemampuan interpersonal (Y2.3). Hasil jawaban responden untuk masing-masing indikator variabel budaya perusahaan diperoleh rata-rata skor 3,89; 3,80; dan 4,01. Keseluruhan skor rata-rata masing-masing indikator penelitian berada di rentang skor skala baik, yaitu 3,41–4,20 = Baik. Ini menunjukkan bahwa secara umum penerapan nilai budaya perusahaan, motivasi dan kinerja dipersepsi baik oleh karyawan.

Profil Responden Terhadap Variabel

Terdapat perbedaan pengaruh profil responden terhadap masing-masing variabel penelitian berada di rentang skor skala baik, yaitu 3,60–4,20 = Baik. Ini menunjukkan bahwa secara umum terdapat pengaruh profil responden terhadap variabel penelitian namun masih dalam taraf rata-rata yang sama, dapat dikatakan terdapat pengaruh yang tidak signifikan. Profil Responden terhadap masing-masing indikator variabel, selengkapnya pada Tabel 2.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Pengujian EFA

Digunakan hanya untuk variabel budaya perusahaan. Hal ini mengingat penentuan indikator budaya perusahaan bukan didasarkan pada teori atau pendapat ahli, tetapi merujuk pada budaya perusahaan yang berlaku atau diimplementasikan saat ini. Oleh karena itu, keenam indikator tersebut beserta item pernyataan yang dikembangkan perlu diuji terlebih dahulu apakah telah memenuhi kaidah statistik yang tepat. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan alat bantuan *software* SPSS.

Dari hasil pengujian analisis faktor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), *Anti-Image Correlation*, *Total Variance Explained*, menunjukkan bahwa dari 18 item pernyataan terbentuk menjadi enam faktor. Ini berarti sesuai dengan jumlah faktor atau indikator budaya perusahaan yang berlaku di Rekind. Selanjutnya, untuk mengetahui pengelompokan masing-masing item ke

dalam faktornya, digunakan matrik komponen yang dirotasi dengan metode varimax sesuai Tabel 3.

Dalam menentukan masuk ke faktor mana item pernyataan ditentukan dengan melihat nilai ekstraksi yang terbesar. Hasil pengelompokan faktor tersebut ternyata sesuai dengan butir pernyataan dalam kuesioner yang telah dibuat. Dengan demikian penetapan indikator *integrity* (X.1), *focus on customer* (X.2), *professional* (X.3), *team work* (X.4), *innovation* (X.5), dan *concern for people* (X.6) pada PT Rekayasa Industri telah memenuhi kaidah statistik.

Tabel 2. Rataan skor variabel berdasarkan faktor demografi

Demografi	N	Nilai rata-ran variabel		
		Budaya perusahaan	Motivasi kerja	Kinerja
Jenis kelamin				
Pria	88	3,8	4,0	3,9
Wanita	22	3,8	3,9	3,8
Total	110	3,8	3,9	3,9
Usia				
21-30 tahun	35	3,7	3,9	3,8
31-40 tahun	41	3,8	4,0	3,9
41-50 tahun	26	3,8	3,9	3,9
> 50 tahun	8	4,1	4,2	4,2
Total	110	3,8	3,9	3,9
Masa kerja				
≤ 5 tahun	46	3,8	4,0	3,9
6-10 tahun	27	3,8	3,9	3,9
11-15 tahun	17	3,8	3,9	3,9
16-20 tahun	13	3,8	3,9	3,8
>20 tahun	7	4,0	4,0	4,1
Total	110	3,8	3,9	3,9
Pendidikan				
SMA/D3	9	3,9	3,9	3,9
S1	82	3,9	4,0	3,9
S2	19	3,6	3,9	3,9
Total	110	3,8	3,9	3,9
Status				
Tetap	46	3,8	4,0	4,0
Kontrak	56	3,8	4,0	3,9
<i>Outsourcing</i>	8	3,9	3,8	3,8
Total	110	3,8	3,9	3,9
Divisi				
Group I	14	3,7	3,8	3,7
Group II	68	3,8	4,0	3,9
Group III	28	3,8	4,0	4,0
Total	110	3,8	3,9	3,9

2. Pengujian CFA

Pengujian bertujuan melihat validitas indikator dari masing-masing variabel. Konsep yang digunakan dalam hal ini adalah melalui pengukuran validitas dan reliabilitas (Ghozali & Fuad, 2005). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL 8.70. Pengujian CFA dilakukan pada setiap variabel penelitian.

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah budaya perusahaan. Hasil pengujian CFA yang terdiri dari *Standardized Loading Factor* (SLF) dan *t-value*. Hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai SLF keenam indikator bergerak mulai dari yang terkecil 0,60 (*concern for people*) sampai dengan yang terbesar 0,76 (*professional*). Selanjutnya, untuk melihat signifikansi dari masing-masing SLF, dilihat dari nilai *t-value*. Hasilnya menunjukkan bahwa semua *t-value* > 1,96, sehingga menunjukkan bahwa semua SLF signifikan. Dengan demikian indikator *integrity* (X.1), *focus on customer* (X.2), *professional* (X.3), *team work* (X.4), *innovation* (X.5), dan *concern for people* (X.6) valid untuk mengukur variabel laten budaya perusahaan.

Hasil perhitungan indeks diketahui semua indeks ketepatan model telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel eksogen budaya perusahaan sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan kinerja. Hasil pengujian CFA yang terdiri dari SLF dan *t-value*. Hasil pengujian diketahui nilai SLF kelima indikator bergerak mulai dari yang terkecil 0,62 (kemampuan interpersonal) sampai dengan yang terbesar 0,89 (motivasi intrinsik). Selanjutnya, untuk melihat signifikansi dari masing-masing SLF, dilihat dari nilai *t-value*. Hasilnya menunjukkan bahwa semua *t-value* > 1,96 sehingga menunjukkan bahwa semua SLF signifikan. Dengan demikian, indikator motivasi intrinsik (Y1.1), motivasi ekstrinsik (Y1.2), kemampuan teknis (Y2.1), kemampuan konseptual (Y2.2), dan kemampuan interpersonal (Y2.2) valid untuk mengukur variabel laten motivasi kerja dan kinerja. Selanjutnya, untuk kesesuaian modelnya (model *fit*), digunakan kriteria model *fit*. Hasil perhitungan indeks diketahui semua indeks ketepatan model telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel endogen motivasi kerja dan kinerja sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

Pengujian Hipotesis

Hubungan keeratan profil responden dengan variabel penelitian. Hubungan keeratan faktor demografis dengan budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja dilakukan menggunakan perhitungan Chi-Square diperoleh nilai $p\text{-value} > 0,05$. Secara garis besar karena nilai $p\text{-value} > 0,05$ dapat disimpulkan tidak terdapat hubungan signifikan antara profil responden budaya perusahaan, motivasi kerja dan kinerja. Hanya pada hubungan antara divisi dengan kinerja diperoleh $p\text{-value} < 0,05$ hal ini menunjukkan ada hubungan antara divisi dengan kinerja karyawan, selengkapnya pada Tabel 4.

Perhitungan Uji Pengaruh Antar Variabel

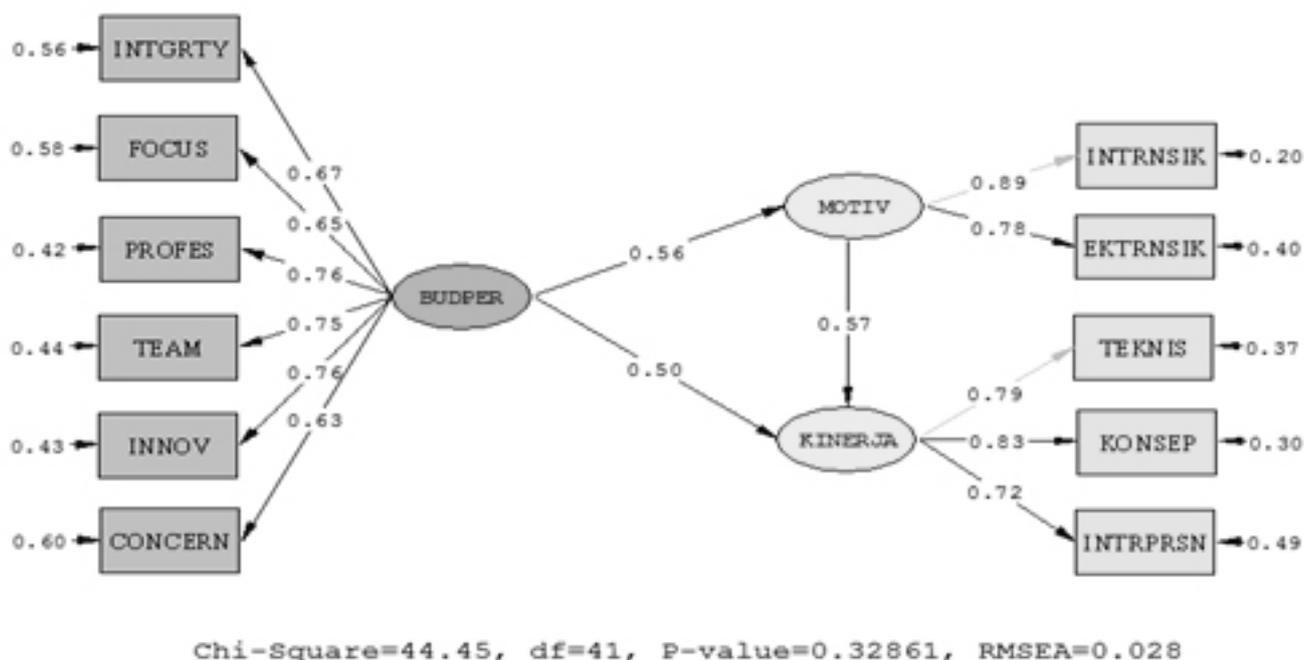
Untuk menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah dengan bantuan program LISREL 8.70. Model yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan satu variabel eksogen, yaitu budaya perusahaan (ξ) dan dua variabel endogen, yaitu motivasi kerja (η_1) dan kinerja karyawan (η_2). Hasil perhitungan SEM untuk menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan yang terdiri dari faktor muatan dan uji signifikansi (uji-t) ditunjukkan pada Gambar 2 dan Gambar 3.

Tabel 3. *Rotated component matrix*

	Component					
	1	2	3	4	5	6
BP_01	0,225	0,178	0,172	0,809	0,237	0,089
BP_02	0,297	0,157	0,134	0,841	0,059	0,064
BP_03	0,054	0,167	0,277	0,754	0,082	0,337
BP_04	0,055	0,121	0,875	0,172	0,140	0,170
BP_05	0,248	0,227	0,743	0,229	0,219	0,066
BP_06	0,219	0,282	0,781	0,154	0,131	0,151
BP_07	0,283	0,194	0,160	0,082	0,105	0,741
BP_08	0,158	0,124	0,104	0,184	0,206	0,826
BP_09	0,499	0,279	0,199	0,229	0,104	0,602
BP_10	0,149	0,851	0,224	0,121	0,113	0,158
BP_11	0,146	0,784	0,174	0,236	0,245	0,161
BP_12	0,323	0,750	0,232	0,183	0,191	0,203
BP_13	0,717	0,164	0,160	0,233	0,156	0,340
BP_14	0,877	0,182	0,152	0,171	0,152	0,172
BP_15	0,848	0,183	0,157	0,190	0,128	0,180
BP_16	0,141	0,175	0,195	0,144	0,838	0,197
BP_17	0,312	0,259	0,193	0,036	0,678	-0,126
BP_18	0,025	0,091	0,095	0,168	0,843	0,329

Tabel 4. Hasil *Chi-square* dan ($p\text{-value}$) hubungan faktor demografi dengan variabel

Profil responden	Variabel budaya perusahaan	Variabel motivasi kerja	Variabel kinerja
	Chi ² / p-value	Chi ² / p-value	Chi ² / p-value
Jenis kelamin	1,871 / 0,600	2,651 / 0,451	3,905 / 0,272
Usia	5,421 / 0,796	8,747 / 0,461	6,615 / 0,677
Masa kerja	8,571 / 0,739	5,635 / 0,933	8,00 / 0,785
Pendidikan	7,041 / 0,317	4,781 / 0,572	5,702 / 0,457
Status karyawan	2,291 / 0,891	4,250 / 0,643	9,529 / 0,146
Divisi	8,130 / 0,229	3,290 / 0,772	15,625 / 0,016



Gambar 2 . Faktor muatan (*loading factor*)



Gambar 3. Uji signifikansi (*uji-t*)

Hasil analisis SEM maka yang pertama adalah kecocokan atau kesesuaian modelnya (*goodness of fit*). Hasil perhitungan indeks diketahui hampir semua indeks ketepatan model telah memenuhi kriteria *good fit*, dan hanya satu indeks yang terkategori *close fit* (AGFI). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model empirik pengaruh budaya perusahaan dan motivasi kerja terhadap kinerja sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya. Selanjutnya, juga diperoleh muatan faktor dan nilai-t yang menunjukkan hubungan variabel laten dengan indikatornya pada Tabel 5.

Faktor muatan budaya perusahaan adalah 0,63 sampai dengan 0,76, nilai-t semua indikator juga lebih besar dari 1,96, yang berarti bahwa indikator valid untuk mengukur variabel laten budaya perusahaan. Faktor muatan motivasi terkecil 0,78 dan terbesar 0,89 dengan nilai-t yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan indikator valid untuk mengukur variabel laten motivasi kerja. Faktor muatan variabel endogen kinerja terkecil 0,72 sampai dengan 0,83 dan nilai-t semua indikator lebih besar dari 1,96, menunjukkan indikator valid untuk mengukur variabel kinerja. Perlu diketahui

bahwa untuk indikator motivasi intrinsik (Y1.1) dan kemampuan teknis (Y2.1) secara default oleh program Lisrel dijadikan sebagai indikator referen sehingga tidak dihitung nilai-t. Sesuai dengan model penelitian yang dibangun kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan motivasi kerja serta motivasi kerja dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Hasil perhitungan koefisien pengaruh dan nilai-t pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 6.

Ketiga nilai t-tabel pada taraf nyata 5% adalah 1,96, maka nilai-t hitung > 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2, H3, dan H4 diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya perusahaan terhadap motivasi kerja, budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Rekayasa Industri. Zunaidah dan Budiman (2014) bahwa budaya perusahaan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan, semakin baik penerapan budaya perusahaan maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Koesmono (2005) juga membuktikan bahwa budaya perusahaan atau budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Secara teoritik keterkaitan antara budaya perusahaan terhadap kinerja sebagaimana dikemukakan Warner dan DeSimone (2009), bahwa individu yang memiliki pemahaman lebih baik tentang budaya organisasi akan mampu menginterpretasikan secara tepat kejadian-kejadian dalam organisasi, memahami apa yang diharapkan, dan bertindak dengan cara yang sesuai dalam situasi yang tidak biasa. Hal ini diperkuat dengan penelitian Bangun (2008) bahwa budaya perusahaan yang kuat dapat mendorong perilaku para karyawan dan unsur-unsur lainnya dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut.

Perbedaan Hasil Rataan Skor dengan Faktor Muatan

Terdapat perbedaan hasil analisis pada masing-masing indikator variabel berdasarkan analisa hasil rata-rata skor responden dengan analisa berdasarkan faktor muatan dari uji pengaruh menggunakan SEM. Analisis ini membantu untuk memperoleh informasi atau gambaran tentang kondisi masing-masing indikator yang ada dilapangan dengan rekomendasi hasil uji pengaruh.

Tabel 5. Faktor muatan dan nilai-t hubungan variabel laten dan indikatornya

Variabel laten dan indikatornya	Faktor muatan	Nilai-t	Kesimpulan
Budaya perusahaan (X)			
<i>Integrity</i> (X.1)	0,67	7,47	Signifikan
<i>Focus on customer</i> (X.2)	0,65	7,25	Signifikan
<i>Professional</i> (X.3)	0,76	8,93	Signifikan
<i>Team work</i> (X.4)	0,75	8,69	Signifikan
<i>Innovation</i> (X.5)	0,76	8,88	Signifikan
<i>Concern for people</i> (X.6)	0,63	6,96	Signifikan
Motivasi kerja (Y1)			
Intrinsik (Y1.1)a	0,89	-	
Ekstrinsik (Y1.2)	0,78	8,50	Signifikan
Kinerja (Y2)			
Kemampuan teknis (Y2.1)a	0,79	-	
Kemampuan konseptual (Y2.2)	0,83	9,42	Signifikan
Kemampuan interpersonal (Y2.3)	0,72	7,81	Signifikan

Tabel 6. Koefisien pengaruh dan nilai-t

Variabel variabel	Koefisien pengaruh	Nilai-t
Budaya perusahaan → motivasi kerja	0,56	5,28
Budaya perusahaan → kinerja	0,50	5,21
Motivasi kerja → kinerja	0,57	5,42

Perbedaan Profil pada Indikator Budaya Perusahaan

Adanya perbedaan menurut urutan besaran rata-ran skor dengan faktor muatan dari hasil SEM. Hal tersebut, ini menandakan bahwa belum ada kesesuaian antara nilai-nilai yang dianggap penting dengan pelaksanaan di lapangan. PT Rekayasa Industri sebaiknya memprioritaskan pelaksanaan budaya *professional* (X.3), *innovation* (X.5) dan *team work* (X.4), tetapi dalam realitasnya yang pelaksanaannya paling baik adalah *concern for people* (X.6), *professional* (X.3) dan *focus on customer* (X.2). Kondisi ini perlu diselaraskan kembali agar tidak ada kesenjangan antara pelaksanaan di lapangan dengan prioritas yang harus dilakukan. Selengkapnya pada Tabel 7.

Hal ini sesuai dengan penelitian Sobirin (2002) bahwa mendesain budaya bagi sebuah organisasi hendaknya jangan sampai menimbulkan cultural trap, artinya assesment terhadap eksistensi budaya dalam sebuah organisasi hendaknya selalu dilakukan agar budaya tersebut selaras dengan strategi dan kebutuhan lingkungan dimasa datang. Menurut Gunadi (2011) tanpa budaya organisasi yang sesuai organisasi kehilangan pondasi, dalam jangka pendek organisasi tidak dapat meng-eksekusi strateginya dan dalam jangka panjang tidak dapat survive.

Tabel 7. Perbandingan hasil analisis rata-ran skor dan faktor muatan budaya perusahaan

Indikator budaya perusahaan	Rataan skor	Faktor muatan
<i>Integrity</i> (X.1)	3,75	0,67
<i>Focus on customer</i> (X.2)	3,86	0,65
<i>Professional</i> (X.3)	3,89	0,76
<i>Team work</i> (X.4)	3,71	0,75
<i>Innovation</i> (X.5)	3,76	0,76
<i>Concern for people</i> (X.6)	3,96	0,63

Tabel 8. Perbandingan hasil analisis rata-ran skor dan faktor muatan motivasi

Indikator motivasi	Rataan skor	Faktor muatan
Intrinsik (Y1.1)	3,96	0,89
Ekstrinsik (Y1.2)	3,98	0,78

Tabel 9. Perbandingan hasil analisis rata-ran skor dan faktor muatan kinerja

Indikator kinerja	Rataan skor	Faktor muatan
Kemampuan teknis (Y2.1)	4,01	0,79
Kemampuan konseptual (Y2.2)	3,80	0,83
Kemampuan interpersonal (Y2.3)	3,89	0,72

Perbedaan Profil Pada Indikator Motivasi Kerja

Adanya perbedaan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa belum ada kesesuaian antara aspek motivasi yang dianggap penting dengan pelaksanaan di lapangan. PT Rekayasa Industri sebaiknya memprioritaskan motivasi intrinsik (Y1.1), tetapi dalam kenyataannya yang pelaksanaannya paling baik adalah motivasi ekstrinsik (Y1.2). Kondisi ini perlu diselaraskan kembali agar tidak ada kesenjangan antara pelaksanaan di lapangan dengan prioritas yang harus dilakukan terkait dengan usaha meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Perbedaan Profil Pada Indikator Kinerja

Adanya perbedaan pada Tabel 9 menunjukkan bahwa belum ada kesesuaian antara aspek kinerja yang dianggap penting dengan pelaksanaan di lapangan. Rekind sebaiknya memprioritaskan kemampuan konseptual karyawan (Y2.2), tetapi dalam kenyataannya yang pelaksanaannya paling baik adalah kemampuan teknis (Y2.1). Kondisi ini perlu diselaraskan kembali agar tidak ada kesenjangan antara pelaksanaan di lapangan dengan prioritas yang harus dilakukan terkait dengan usaha meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Sobirin (2002) bahwa mendesain budaya bagi sebuah organisasi hendaknya jangan sampai menimbulkan *cultural trap*, artinya assesment terhadap eksistensi budaya dalam sebuah organisasi hendaknya selalu dilakukan agar budaya tersebut selaras dengan strategi dan kebutuhan lingkungan dimasa datang. Menurut Gunadi (2011) tanpa budaya organisasi yang sesuai organisasi kehilangan pondasi, dalam jangka pendek organisasi tidak dapat meng-eksekusi strateginya dan dalam jangka panjang tidak dapat *survive*.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Rekind dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan motivasi kerja. Kinerja karyawan meningkat seiring dengan peningkatan budaya perusahaan dan motivasi kerja. Selain itu, juga diketahui bahwa motivasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Oleh karena itu, perlu ada upaya-upaya untuk memperbaiki budaya perusahaan dan motivasi kerja. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan maka faktor-faktor yang menjadi prioritas perlu dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian. Beberapa implikasi manajerial terkait dengan semua penelitian adalah sebagai berikut:

1. Budaya perusahaan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Indikator yang dapat memberikan kontribusi paling besar terhadap budaya perusahaan adalah *professional, innovation dan team work*. Oleh karena itu, kedua faktor tersebut perlu ditingkatkan oleh pihak manajemen PT Rekayasa Industri.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Indikator yang memberikan kontribusi paling besar terhadap motivasi kerja adalah motivasi intrinsik. Oleh karena itu, motivasi intrinsik perlu ditingkatkan oleh pihak manajemen PT Rekayasa Industri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pelaksanaan budaya perusahaan pada PT Rekayasa Industri selama ini secara umum dipresepsi baik oleh karyawan yang meliputi nilai integritas (*integrity*), fokus kepada pelanggan (*focus on customer*), profesional (*professional*), kerja tim (*team work*),

inovasi (*innovation*), dan perhatian pada orang (*concern for people*). Indikator yang memiliki kontribusi paling besar terhadap budaya perusahaan adalah profesional, inovasi dan *team work*. Motivasi kerja karyawan PT Rekayasa Industri berdasarkan persepsi responden terkategori tinggi yang meliputi motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi intrinsik diketahui memiliki kontribusi paling besar dalam meningkatkan motivasi kerja.

Sementara itu, kinerja karyawan PT Rekayasa Industri berdasarkan tanggapan juga tergolong baik yang meliputi kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan interpersonal. Kemampuan konseptual diketahui memiliki kontribusi paling tinggi terhadap kinerja. Faktor profil responden tidak berpengaruh signifikan baik terhadap budaya perusahaan, motivasi kerja maupun kinerja karyawan.

Saran

Penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan penelitian lanjutan dengan teori budaya perusahaan dan motivasi kerja yang berbeda serta melibatkan variabel-variabel lain yang potensial memengaruhi kinerja sehingga diperoleh model yang komprehensif terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun. 2008. Budaya organisasi: dampaknya pada peningkatan daya saing perusahaan. *Jurnal Manajemen* 8(1):38–40.
- Darmadi, Gustomo. 2012. Analysis of corporate culture existence in Pertamina EP. *Journal of Business and Management* 1(2):128–135.
- Ghozali, Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom DK. 2014. Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis* 14(2):176-183
- Gunadi W. 2011. Efektivitas pengelolaan budaya organisasi studi kasus di Bank Sentral. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 8(1):50–63
- Hasibuan MSP. 1990. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Koesmono. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* 7(2):162–179.
- Melinda, Zulkarnain. 2004. Budaya perusahaan dan persepsi pengembangan karir pada karyawan yang bekerja di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Psikologi* 1(1):55–62.
- Putranto. 2012. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai kantor Bagian Pemeriksaan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Otonomi* 12(1):10-21.
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Schuler, Jackson. 1997. *Human Resource Management*. New York: West Publishing Company
- Sobirin A. 2002. Budaya: sumber kekuatan sekaligus kelemahan organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis* 1(7):1–18.
- Sutrisno. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Warner, DeSimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason OH: South Western Cengage Learning.