

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Telkom  
Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta**

**JURNAL PENELITIAN**



Ditulis oleh:

Nama : Rahmi Fadhillah  
NIM : 14311571  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## **HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Pengaruh Budaya organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
melalui Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Telkom  
Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta**

**Nama : Rahmi Fadhillah**

**Nomor Mahasiswa : 14311571**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**Yogyakarta, 12 September 2018**

**Telah disetujui dan disahkan oleh**

**Dosen Pembimbing,**



**Titik Nurbiyati., Dra., M. Si.**

# **Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening**

Rahmi Fadhillah

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Rahmifadh@gmail.com

## **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 47 karyawan organik. Penelitian ini menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan alat uji SPSS 16.0 *for Windows* sebagai alat analisis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) budaya organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) budaya organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, (5) komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, dan (7) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan organik di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

**Kata Kunci:** *Budaya organisasional, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, Komitmen organisasional*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to confirm organizational culture and job satisfaction as a predictor of the employee performance with organizational commitment as a variable intervening. Using a quantitative approach, this research data was collected from 47 organic employees. This study uses census method where all the population mas as sample. Data analysis used linear regression analysis with SPSS 16.0 for Windows as an analytical tool.*

*The results of this study showed that (1) organizational culture has a positive influence significantly to employee performance, (2) job satisfaction has a positive influence significantly to employee performance, (3) organizational culture has a positive influence significantly to organizational commitment, (4) job satisfaction has a positive influence significantly to organizational commitment, (5) organizational commitment has a positive influence significantly to employee performance, (6) direct influence the organizational culture against employee performance is bigger than the influence of indirect organizational culture against employee performance through organizational commitment, and (7) direct influence the job satisfaction against employee performance is bigger than the influence of*

*indirect job satisfaction against employee performance through organizational commitment on organic employees PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.*

**Keyword:** *Organizational culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Commitment*

## **PENDAHULUAN**

Banyaknya jumlah karyawan atau tenaga kerja yang melimpah menjadikan suatu organisasional harus mampu mengoptimalkan dan memanfaatkan potensi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan suatu aset penting dalam organisasional untuk menjalankan proses organisasionalnya (Yuniarsih & Suwatno, 2008). Untuk mampu bersaing dan mempertahankan bisnisnya, diperlukan sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi dan berkualitas. Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Menurut Handoko (2011) pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasional, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif. Supaya tercapainya tujuan tersebut perlu adanya lingkungan kerja yang mendukung yang dapat memberikan motivasi serta keinginan untuk bekerja lebih baik sehingga karyawan memberikan kontribusi positifnya kepada organisasional.

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Selain menjadi perencana perusahaan, sumber daya manusia juga yang melaksanakan dan mengendalikan segala aktivitas yang dijalankan perusahaan sebagai penentu keberhasilan kinerja perusahaan (Sedarmayanti, 2009). Pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan mengharuskan perusahaan untuk mengelola dan menjaga potensi yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja dapat digambarkan sebagai perilaku atau tindakan oleh karyawan pada tingkat individu (Campbell, 1990). Menurut Daft (2000) kinerja karyawan berarti kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan baik pribadi maupun organisasional dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan yang optimal merupakan keinginan organisasional untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut pendapat Ismail (2008) kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam karyawan itu sendiri dan faktor dari luar diri karyawan. Faktor yang dari dalam karyawan itu sendiri berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor yang berasal dari luar diri karyawan berupa kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, dan budaya organisasional.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atas kontribusinya terhadap pekerjaan atau tugas yang dinilai berdasarkan standar nilai tertentu. Menurut Mathis & Jackson (2006) kinerja adalah hasil yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Seberapa banyak karyawan memberikan kontribusinya kepada organisasional. Baik itu berupa kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja maupun sikap kooperatif. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasional yang tinggi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasional. Dalam hal ini, penelitian telah mengungkapkan bahwa diantara faktor-faktor yang efektif pada kinerja adalah budaya organisasional dan komitmen organisasional (Denision & Mishra, 1995) dan (Irefin & Mechanic, 2014).

Budaya organisasional menurut Kreitner & Kinicki (2014) ialah suatu perangkat asumsi atau nilai-nilai yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang

oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan yang beragam. Perilaku karyawan akan terbentuk dengan adanya lingkungan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Schein (1990) budaya organisasional secara langsung berdampak pada cara anggota berfikir secara sadar, membuat keputusan dan bagaimana mereka memandang lingkungan sekitar. Lingkungan yang baik dibentuk melalui budaya organisasional yang telah dibangun sejak lama yang akan membentuk nilai-nilai dan kebiasaan yang dijadikan sebagai acuan karyawan untuk berperilaku.

Menurut Deal & Kennedy (1982) budaya yang kuat dalam organisasional mengarah pada peningkatan komitmen, hal ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Ikhsan (2016), Shahzad, et al. (2013), Nikpour (2017) dan Haryono & Arafat (2017) yang mengatakan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini menyiratkan bahwa organisasional harus menciptakan budaya organisasional yang mendukung atau budaya kerja yang dinamis untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang lebih tinggi agar terciptanya kinerja yang diinginkan.

Kepuasan yang tinggi pada karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan komitmennya pada organisasional, dengan adanya komitmen tersebut juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang mereka miliki. Menurut Luthans (2005) mengutip pendapat Locke, bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang timbul dari adanya penghargaan yang diterima atas kontribusinya pada pekerjaan yang telah dilakukannya. Siengthai & Pila-Ngarm (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada emosi-emosi individu yang cenderung mengarah menjadi positif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian Springer (2011), Siengthai & Pila-Ngarm (2016) dan Ikhsan (2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa adanya hubungan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Komitmen organisasional erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Keefektifan kinerja karyawan dapat dicapai dengan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasionalnya. Menurut Mowday, et al. (1982) mengidentifikasi bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak berkomitmen. Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasional memiliki rasa tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya karena karyawan merasa menjadi bagian dari organisasional itu sendiri. Menurut Mathis & Jackson (2006) komitmen organisasional adalah tingkatan dimana karyawan yakin dan mau menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tinggal bersama organisasional. Karyawan yang memiliki kepuasan dengan pekerjaannya relatif lebih berkomitmen dengan organisasional. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014), Yeh & Hong (2012), Nikpour (2017) dan Sawitri, et al. (2016) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk tinggal dan mengabdikan diri demi mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai dan tujuan yang sama dalam organisasional. Karena karyawan memiliki komitmen organisasional, produktivitas mereka akan meningkat dan demikian juga kinerja pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan, apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Landasan Teori**

**Kinerja.** Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Menurut Dessler (1992) kinerja merupakan prestasi kerja, berupa perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Mathis & Jackson (2006) kinerja pada dasarnya adalah hasil yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Seberapa banyak karyawan memberikan kontribusinya kepada organisasional dapat berupa kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja maupun sikap kooperatif. Menurut Gibson, et al. (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk menetapkan perbandingan dari hasil pekerjaan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasional pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasional. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan suatu output hasil kerja karyawan atas kontribusi kerja dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasional. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) yaitu kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat usaha yang dilakukan, dan adanya dukungan dari organisasional. Indikator yang digunakan dalam penelitian mengadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Bernadin and Rusel (1993) dimana kinerja dapat diukur melalui : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar perseorangan.

**Budaya Organisasional.** Budaya organisasional merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang dimiliki serta dianut oleh suatu organisasional yang sudah dibangun sejak lama dan menjadikan perbedaan satu dengan yang lain serta mendasari identitas sebuah organisasional. Menurut Kreitner & Kinicki (2014) budaya organisasional adalah suatu perangkat asumsi atau nilai-nilai yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan yang beragam. Menurut Robbins (2006) budaya organisasional merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasional tersebut dengan organisasional lainnya. Maksud dari pengertian diatas, budaya organisasional merupakan suatu sistem yang memiliki nilai yang dianut bersama dan diyakini oleh anggotanya untuk mencapai tujuan organisasional tersebut. Menurut Mathis & Jackson (2006) budaya organisasional merupakan pola nilai dan keyakinan bersama yang mampu memberikan arti serta peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Organisasional yang mampu menciptakan budaya dalam organisasional yang baik akan lebih mampu untuk menarik dan memelihara karyawannya. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), budaya memiliki empat fungsi di dalam organisasional, yaitu memberikan para anggota sebuah identitas organisasional, memfasilitasi komitmen bersama, mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka. Indikator yang digunakan dalam penelitian mengadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Wallach (1983) dimana budaya organisasional dapat diukur melalui : budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif.

**Kepuasan Kerja.** Menurut Robbins & Judge (2012) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi

karakteristiknya. Menurut Kreitner & Kinicky (2010) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Menurut Siagian (2006) banyak faktor yang diperhatikan dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Seperti sifat pekerjaan seseorang yang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Situasi lingkungan pun berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan hasil evaluasi yang menggambarkan kepuasan atau ketidakpuasaan dari suatu pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan hal positif pada lingkungan kerjanya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya maka akan berpengaruh negatif dengan lingkungan kerja. Pentingnya perusahaan dalam menciptakan kepuasan kerja agar karyawan merasa senang sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hasil yang didapat dan dirasakan oleh karyawan. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (2006) yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisor, dan rekan kerja. Indikator yang digunakan dalam penelitian mengadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Spector (1997) dimana kepuasan kerja dapat diukur melalui : gaji, promosi, supervisor, tunjangan, penghargaan, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi.

**Komitmen Organisasional.** Menurut Mathis & Jackson (2006) komitmen organisasional merupakan suatu tingkatan sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasional tersebut. Menurut Robbins & Judge (2007) komitmen dijelaskan sebagai berikut, komitmen adalah keadaan dimana seorang individu memihak organisasional serta tujuan-tujuan dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasional tersebut. Sedangkan komitmen organisasional menurut Steers & Porter (1983) ialah suatu sikap seseorang yang mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasional dimana ia bekerja dan berusaha untuk menjaga keanggotaan dalam organisasional tersebut untuk mencapai tujuan organisasional. Menurut Luthans (2002) komitmen organisasional merupakan suatu sikap kesetiaan karyawan terhadap organisasional dimana mereka bekerja. Sikap kesetiaan ini terbentuk secara terus menerus atau kontinyu dan juga dimana karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasional, sehingga komitmen organisasional merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama dan stabil. Menurut Allen & Meyer (1990) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasional sebagai berikut *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*.

### **Pengembangan Hipotesis**

**Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan.** Penelitian Ikhsan (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain dari Shahzad, et al (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Nikpour (2017) dan Haryono & Arafat (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut didukung dengan teori dari Robbins (2006) yang mengatakan bahwa budaya organisasional adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasional tersebut dengan organisasional lainnya. Deal & Kennedy (1982) budaya yang kuat dalam organisasional mengarah pada peningkatan komitmen, hal ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang kuat akan membentuk nilai-nilai dan kebiasaan yang dijadikan sebagai acuan karyawan untuk berperilaku. Wallach

(1983) mengklasifikasikan budaya organisasional menjadi tiga indikator, yaitu budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H1 : Diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.** Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Springer (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ikhsan (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Taurisa & Ratnawati (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan.

Penelitian tersebut didukung dengan teori dari Kreitner & Kinicky (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Siengthai & Pila-Ngarm (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada emosi-emosi individu yang cenderung mengarah menjadi positif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan yang tinggi pada karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan komitmennya pada organisasional, dengan adanya komitmen tersebut juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang mereka miliki. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H2 : Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Hubungan Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional.** Penelitian dari Nikpour (2017) menyimpulkan budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional. Taurisa & Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Selain itu Zahari & Shurbagi (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasional pada suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional pada diri karyawan.

Penelitian tersebut didukung dengan teori dari Deal & Kennedy (1982) budaya yang kuat dalam organisasional mengarah pada peningkatan komitmen. Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasional memiliki rasa tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya karena karyawan merasa menjadi bagian dari organisasional itu sendiri. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H3 : Diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.*

**Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.** Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, et al (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Zahari & Shurbagi (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu penemuan yang dilakukan oleh Valaei & Rezaei (2016) juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Begitupun hasil penemuan yang dilakukan oleh Taurisa & Ratnawati (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional pada diri karyawan. Menurut Luthans (2005) mengutip pendapat Locke, bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang timbul dari adanya penghargaan yang diterima atas kontribusinya pada pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan yang tinggi pada karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan komitmennya pada organisasional. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H4 : Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.*

**Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.** Penelitian yang dilakukan Fu & Deshpande (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Yeh & Hong (2012) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional pada diri karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Loyalitas kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan suatu kondisi yang diterapkan karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Penelitian tersebut didukung dengan teori dari Mathis & Jackson (2006) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu tingkatan dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasional tersebut. Berdasarkan berbagai studi penelitian, karyawan yang memiliki kepuasan dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen dengan organisasional. Menurut Streers & Porter (1983) ikatan kerja yang kuat tidak hanya menimbulkan loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif antara karyawan dan organisasional kerja yang memiliki tujuan untuk keberhasilan bersama dan pencapaian tujuan organisasional. Komitmen yang tinggi menjadikan karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasional dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Dengan begitu karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik agar tercapainya tujuan organisasional. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H5 : Diduga komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Hubungan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional.** Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak hanya memiliki dampak positif secara langsung terhadap kinerja, tetapi

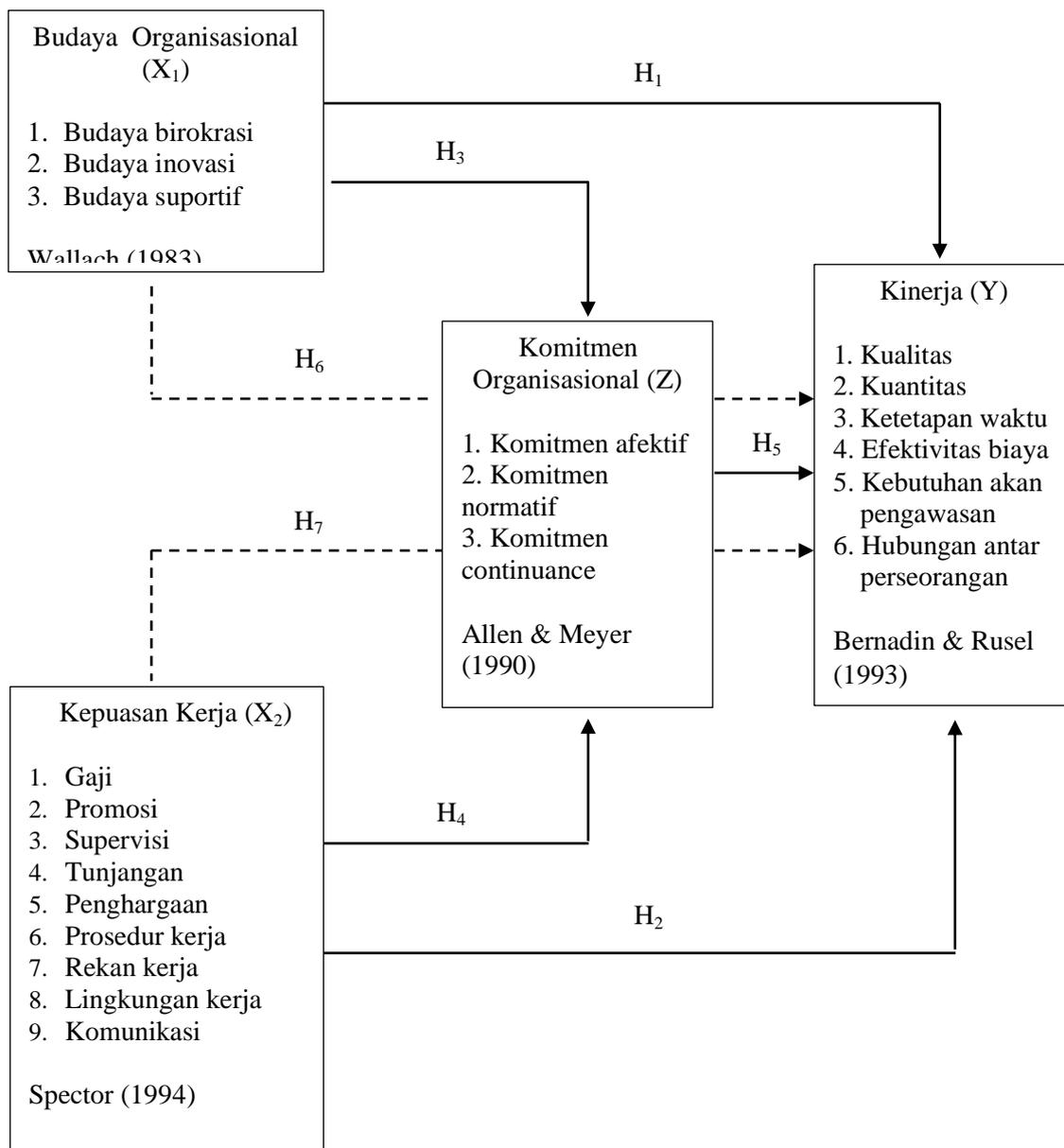
juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Singh & Das (1978) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan merancang budaya organisasional yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2016) menemukan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional tidak terbukti memediasi antara pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suryani & Budiono (2016) menyatakan bahwa pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H6 : Diduga terdapat pengaruh langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.*

**Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional.** Penelitian yang dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, et al. (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Daniel & Purwanti (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hanifah (2016) yang menyimpulkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen memiliki hasil yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Sehubungan uraian diatas, maka diajukan hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H7 : Diduga terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.*

**Kerangka Pemikiran.** Berdasarkan tinjauan pustaka, hubungan antar variabel, dan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :



**Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Penelitian**

**Metode Penelitian**

**Pendekatan Penelitian.** Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode penelitian survey. Dalam rancangan survei, peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut. Dari sampel ini, peneliti melakukan generalisasi atau membuat klaim-klaim tentang populasi itu. Penelitian ini disebut metode pendekatan kuantitatif dikarenakan data dalam bentuk kata-kata yang umumnya diperoleh melalui pertanyaan terstruktur (Sekaran & Bougie, 2013).

**Lokasi Penelitian.** Penelitian ini dilakukan di PT Tekom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

**Populasi dan Sampel.** Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PT Tekom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini bersifat populatif atau menggunakan tehnik sensus dimana semua anggota populasi dalam penelitian akan digunakan sebagai sampel.

**Variabel Penelitian.** Variabel independen menurut Sugiyono (2010) merupakan variabel yang memiliki atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen atau terikat. Sedangkan menurut (Sekaran & Bougie, 2009) variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah budaya organisasional ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ). Variabel antara menurut (Sugiyono, 2010) merupakan suatu variabel yang muncul ketika variabel bebas mulai berpengaruh pada variabel terikat dan muncul pada saat tertentu. Variabel ini muncul pada situasi tertentu dan membantu atau menerangkan secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini, variabel intervening yang digunakan adalah komitmen organisasional ( $Z$ ). Variabel dependen menurut (Sugiyono, 2010) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab, karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

**Budaya organisasional ( $X_1$ ).** Menurut Robbins (2006) budaya organisasional merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasional tersebut dengan organisasional lainnya. Maksud dari pengertian diatas, budaya organisasional merupakan suatu sistem yang memiliki nilai yang dianut bersama dan diyakini oleh anggotanya untuk mencapai tujuan organisasional tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teori Wallach (1983) dengan indikator budaya organisasional yang meliputi budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif

**Kepuasan kerja ( $X_2$ ).** Menurut Kreitner & Kinicky (2010) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Dalam penelitian ini menggunakan teori Spector (1994), dengan indikator kepuasan kerja yang meliputi : gaji, promosi, supervisor, tunjangan, penghargaan, kondisi operasional, rekan kerja, sifat kerja dan komunikasi.

**Komitmen Organisasional ( $Z$ ).** Menurut Mathis & Jackson (2006) komitmen organisasional merupakan suatu tingkatan sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasional tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teori Allen & Meyer (1990), dengan indikator komitmen organisasional yang meliputi : *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

**Kinerja karyawan (Y).** Menurut Mathis & Jackson (2006) kinerja pada dasarnya adalah hasil yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Seberapa banyak karyawan memberikan kontribusinya kepada organisasional dapat berupa kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja maupun sikap kooperatif. Dalam penelitian ini menggunakan teori Bernadin and Rusel (1993) dengan indikator komitmen organisasional yang meliputi : kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar perseorangan.

### **Uji Instrumen Penelitian**

**Uji Validitas.** Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 2005). Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai signifikan dibawah 5% (0,05). Berdasarkan uji validitas keempat variabel yang digunakan semuanya dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas.** Uji reliabilitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dari waktu ke waktu, tetapi secara harfiah reliabilitas mengindikasikan konsistensi lintas waktu dan uji reliabilitas harus bebas dari bias (kekeliruan/eror free) Sekaran & Bougie (2009). Nilai batas yang digunakan untuk menilai apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal dan akurat dapat diujikan dengan formula Koefisien Alpha dari Cronbach. Menurut Ghazali (2005) uji reliabilitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing variabel penelitian yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk keempat variabel yang digunakan dinyatakan reliabel.

**Metode Analisis Data.** Menurut Sugiyono (2013), analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Terdapat dua macam statistic yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial.

**Analisis Deskriptif.** Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang diterima dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan Sugiyono (2010). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

### **Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas.** Menurut Ghazali (2005) uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu memiliki distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji *Kolmogrov Smirnov* untuk masing-masing variabel. Data penelitian dinyatakan normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada diatas 0,05 atau 5 persen, sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel

residual berada dibawah 0,05 atau 5 persen maka data tersebut tidak terdistribusi normal atau tidak memenuhi uji normalitas. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal karena nilai signifikansinya  $0,15 > 0,05$ , sehingga uji normalitas terpenuhi.

**Uji Multikolinearitas.** Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi di temukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen Ghazali (2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah Nilai R yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel –variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen, menganalisis matriks korelasi variabel – variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi 2 atau lebih variabel independen. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas karena nilai signifikansinya kurang dari nilai VIF, yaitu nilai signifikansi budaya organisasional sebesar 0,765, nilai signifikansi kepuasan kerja 0,732, dan nilai signifikansi variabel komitmen organisasional 0,743.

**Uji Heterokedastisitas.** Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka dikatakan homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang dikatakan baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas (Ghozali, 2005). Salah satu cara mendeteksi ada tau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-studentized. Berdasarkan uji heteroskedastisitas meyakini bahwa seluruh variabel, yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 1**

**Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik**

| No. | Variabel       | Hasil Uji Asumsi Klasik |                       |                           |
|-----|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|
|     |                | Uji Normalitas          | Uji Multikolinearitas | Uji Heteroskedastisitas   |
| 1.  | X <sub>1</sub> | Normal                  | 1,308<VIF             | Tidak Heteroskedastisitas |
| 2.  | X <sub>2</sub> | Normal                  | 1,365<VIF             | Tidak Heteroskedastisitas |
| 3.  | Z              | Normal                  | 1,347<VIF             | Tidak Heteroskedastisitas |
| 4.  | Y              | Normal                  | -                     | Tidak Heteroskedastisitas |

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Analisis Regresi Linear Sederhana.** Menurut Situmorang (2010) Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan. Analisis regresi, selain digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel, juga untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

**Uji t (Parsial).** Uji t digunakan untuk menguji apakah terdapat hubungan signifikansi antara variabel X, Z dan Y Ghazali (2005). Apakah terdapat pengaruh antara variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Z

(budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara parsial atau terpisah. Jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya signifikan, berarti terdapat pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

## PEMBAHASAN

**Analisis Deskriptif Responden.** Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang, dengan usia paling dominan 41-50 tahun sebanyak 15 orang, dengan tingkat pendidikan paling dominan adalah Sarjana sebanyak 27 orang, dan masa kerja paling dominan selama  $\geq 21$  tahun sebanyak 17 orang.

**Analisis Deskriptif Variabel.** Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa pada variabel budaya organisasional diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator merasakan jalur komunikasi antar karyawan terbuka lebar dan merasakan lingkungan kerja yang bersahabat dan peduli dengan sesama dengan rata-rata sebesar 4,34 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasakan perusahaan menyediakan tugas-tugas yang beresiko dengan rata-rata sebesar 3,68.. Untuk variabel kepuasan kerja diperoleh rata-rata nilai tertinggi terdapat pada indikator merasa puas atas kekeluargaan yang terjalin dengan rekan kerja dengan rata-rata sebesar 4,29. Sedangkan nilai terendahnya terdapat pada indikator merasa puas mendapatkan kesempatan promosi yang adil dengan rata-rata sebesar 3,66. Untuk variabel komitmen organisasional diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator menyadari bahwa komitmen merupakan sesuatu yang harus saya lakukan dengan rata-rata sebesar 4,19 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang dengan rata-rata sebesar 3,63. Selanjutnya yang terakhir yaitu variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dan mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan rata-rata sebesar 4,31 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mampu bekerja dengan kesalahan kecil dengan rata-rata sebesar 3,87.

## Analisis Regresi Sederhana

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Sederhana**

| Pengaruh            | Constant | Unstandardized Coefficients | Hasil      |
|---------------------|----------|-----------------------------|------------|
| $X_1 \rightarrow Y$ | 2,626    | 0,331                       | Signifikan |
| $X_2 \rightarrow Y$ | 2,330    | 0,423                       | Signifikan |
| $X_1 \rightarrow Z$ | 1,371    | 0,595                       | Signifikan |
| $X_2 \rightarrow Z$ | 1,729    | 0,513                       | Signifikan |
| $Z \rightarrow Y$   | 2,726    | 0,315                       | Signifikan |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

**Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).** Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresi sederhana adalah  $Y = 2,626 + 0,331.X_1 + e$ . Hal ini berarti jika variabel budaya organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,626. Sedangkan nilai koefisien budaya organisasional untuk kinerja karyawan sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan budaya organisasional ( $X_1$ ), maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

**Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).** Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresi sederhana adalah  $Y = 2,330 + 0,423.X_2 + e$ . Hal ini berarti jika variabel kepuasan kerja memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,330. Sedangkan nilai koefisien kepuasan kerja untuk kinerja karyawan sebesar 0,423. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja ( $X_2$ ), maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

**Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $Z$ ).** Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresi sederhana adalah  $Z = 1,371 + 0,595.X_1 + e$ . Hal ini berarti jika variabel budaya organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel komitmen organisasional sebesar 1,371. Sedangkan nilai koefisien budaya organisasional untuk komitmen organisasional sebesar 0,595. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan budaya organisasional ( $X_1$ ), maka akan menaikkan variabel komitmen organisasional ( $Z$ ).

**Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $Z$ ).** Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresi sederhana adalah  $Z = 1,729 + 0,513.X_2 + e$ . Hal ini berarti jika variabel kepuasan kerja memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel komitmen organisasional sebesar 1,729. Sedangkan nilai koefisien kepuasan kerja untuk komitmen organisasional sebesar 0,513. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja ( $X_2$ ), maka akan menaikkan variabel komitmen organisasional ( $Z$ ).

**Pengaruh Komitmen Organisasional ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).** Berdasarkan hasil perhitungan, maka persamaan regresi sederhana adalah  $Y = 2,726 + 0,315.Z + e$ . Hal ini berarti jika variabel komitmen organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,726. Sedangkan nilai koefisien komitmen organisasional untuk kinerja karyawan sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan komitmen organisasional ( $Z$ ), maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

**Uji Hipotesis.** Menurut Sekaran & Bougie (2013) uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial) dapat dilihat sebagai berikut ini :

**Hipotesis 1: Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Tabel 3

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                     | 2.626                       | .477       |                           | 5.510 | .000 |
| $X_1$<br>Dependent Variable: Y | .331                        | .128       | .361                      | 2.594 | .013 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

**Hipotesis 2: Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Tabel 4

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant) | 2.330                       | .316       |                           | 7.378 | .000 |

|                                            |      |      |      |       |      |
|--------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| X <sub>2</sub><br>Dependent<br>Variable: Y | .423 | .086 | .589 | 4.890 | .000 |
|--------------------------------------------|------|------|------|-------|------|

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

### Hipotesis 3: Pengaruh Budaya Organisasional (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 5

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                                 | 1.371                       | .747       |                           | 1.834 | .073 |
| X <sub>1</sub><br>Dependent<br>Variable: Z | .595                        | .200       | .406                      | 2.976 | .005 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

### Hipotesis 4: Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Tabel 6

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model                                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                                 | 1.729                       | .560       |                           | 3.090 | .003 |
| X <sub>2</sub><br>Dependent<br>Variable: Z | .513                        | .153       | .447                      | 3.350 | .002 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

### Hipotesis 5: Pengaruh Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 7

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                    | 2.726                       | .294       |                           | 9.279 | .000 |
| Z<br>Dependent<br>Variable: Y | .315                        | .081       | .503                      | 3.909 | .000 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “diduga komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

### Hasil Analisis Jalur

Tabel 8

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

| Pengaruh                          | Efek Langsung | Efek Tidak Langsung          | Efek Total |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------|------------|
| $X_1 \rightarrow Y$               | 0,331         | 0                            | 0,331      |
| $X_2 \rightarrow Y$               | 0,423         | 0                            | 0,423      |
| $X_1 \rightarrow Z$               | 0,595         | 0                            | 0,595      |
| $X_2 \rightarrow Z$               | 0,513         | 0                            | 0,513      |
| $Z \rightarrow Y$                 | 0,315         | 0                            | 0,315      |
| $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0             | $0,595 \times 0,315 = 0,187$ | 0,187      |
| $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0             | $0,513 \times 0,315 = 0,161$ | 0,161      |

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Hipotesis 6: Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z).** Dari perhitungan analisis jalur yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari budaya organisasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,331. Sedangkan, pengaruh tidak langsung dari budaya organisasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) adalah sebesar 0,187. Artinya pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung. Sehingga, hipotesis keenam yang berbunyi “diduga terdapat pengaruh langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” **terbukti**.

**Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z).** Dari perhitungan analisis jalur yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,423. Sedangkan, pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) adalah sebesar 0,161. Artinya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung. Sehingga, hipotesis ketujuh yang berbunyi “diduga terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” **terbukti**.

### Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel:

Tabel 9

### Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Hipotesis                                                                                                                                                                                                      | Keterangan      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| H1        | Diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                                                | <b>Terbukti</b> |
| H2        | Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                                                       | <b>Terbukti</b> |
| H3        | Diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional                                                                                                         | <b>Terbukti</b> |
| H4        | Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional                                                                                                                | <b>Terbukti</b> |
| H5        | Diduga komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                                              | <b>Terbukti</b> |
| H6        | Diduga terdapat pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional | <b>Terbukti</b> |
| H7        | Diduga terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional               | <b>Terbukti</b> |

Sumber Data primer diolah, 2018

#### **Pembahasan.**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja sebagai variabel intervening yang dilakukan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta dengan jumlah responden sebanyak 47 karyawan organik atau karyawan tetap dan melalui tehnik sensus dimana semua populasi digunakan sebagai sampel dari berbagai devisi.

**Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.** Hasil analisis data ini menunjukkan budaya organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,594 koefisien regresi (beta) 0,331 dengan probabilitas  $(p) = 0,013 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasional yang dimiliki karyawan akan menyebabkan makin tingginya kinerja karyawan pada perusahaan dan artinya hipotesis pertama “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shahzad, et al., 2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurutnya budaya yang kuat dalam organisasional mengarah pada peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasional. Ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Selain itu, penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah Nikpour (2017) yang menyatakan budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasional karyawan. Selanjutnya, yaitu penelitian dari Haryono & Arafat (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Flemming (2016) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional juga memiliki hubungan yang signifikan positif terhadap kineja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kusworo, et al. 2015) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional lebih kuat dalam meningkatkan kinerja pendidik.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.** Hasil analisis data ini menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,890 koefisien regresi (beta) 0,423 dengan probabilitas ( $p$ ) =  $0,000 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan menyebabkan makin tingginya kinerja karyawan pada perusahaan dan artinya hipotesis kedua “diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi penghubung utama bagi peningkatan kinerja karyawan dan menyarankan bahwa fungsi SDM organisasional harus menyediakan upaya dukungan yang relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pelatihan dan kegiatan lainnya yang dapat memacu kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Springer (2011) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah Shafique, et al. (2018) yang menyatakan kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian lain yang sependapat yaitu yang dilakukan oleh Khuzaeni & Djumahir (2013) dan yang dilakukan oleh Indrasari (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional.** Hasil analisis data ini menunjukkan budaya organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,976 koefisien regresi (beta) 0,595 dengan probabilitas ( $p$ ) =  $0,005 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasional yang dimiliki karyawan akan menyebabkan makin tingginya komitmen organisasional karyawan pada perusahaan dan artinya hipotesis ketiga “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” terbukti. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Inanlou & Ahn (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Menurutnya budaya organisasional merupakan faktor penting untuk meningkatkan motivasi pekerja melalui partisipasi dalam program pelatihan SDM, sehingga meningkatkan komitmen pekerja. Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Shurbagi (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu, temuan yang dilakukan oleh Zahari & Shurbagi (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional. Menurut Shahzad, et al. (2013) dalam pembahasannya menjelaskan budaya yang kuat dalam organisasional mengarah pada peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Messner, (2013) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional mempengaruhi komitmen organisasional di industri IT.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.** Hasil analisis data ini menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,350 koefisien regresi (beta) 0,513 dengan probabilitas ( $p$ ) =  $0,002 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki

karyawan akan menyebabkan makin tingginya komitmen organisasional karyawan pada perusahaan dan artinya hipotesis keempat “diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi” terbukti. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Valaei & Rezaei (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh El-Nahas, et al. (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu, penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu yang dilakukan oleh Sawitri, et al. (2016) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitiannya, perusahaan harus mempertimbangkan imbalan yang tepat untuk karyawan karena hal tersebut yang memiliki nilai tertinggi dalam indikator. Penelitian yang dilakukan oleh Gunlu, et al. (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen diantara para manajer hotel di Turkey. Hasil penelitian lain yang sejalan yaitu dilakukan oleh Eccles (2013) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

**Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.** Hasil analisis data ini menunjukkan komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,909 koefisien regresi (beta) 0,315 dengan probabilitas  $(p) = 0,000 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan akan menyebabkan makin tingginya kinerja karyawan pada perusahaan dan artinya hipotesis kelima “diduga komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Yeh & Hong (2012) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Selain itu, penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu yang dilakukan oleh Nikpour (2017) komitmen organisasional karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasional. Penelitian yang serupa dilakukan oleh Setyaningrum, et al. (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Komitmen organisasional yang kuat dari karyawan dapat menguntungkan perusahaan, karena karyawan cenderung berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rose, et al. (2009) menunjukkan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.** Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja yang sebesar 0,331. Lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional berdasarkan koefisien regresi sebesar  $0,595 \times 0,315 = 0,187$ . Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Sehingga semakin tinggi komitmen organisasional akan menyebabkan kinerja

karyawan semakin tinggi dan artinya hipotesis keenam “diduga terdapat pengaruh langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” terbukti. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari komitmen organisasional dalam meningkatkan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Kontribusi yang diberikan adalah positif, dengan demikian semakin tingginya komitmen organisasional akan meningkatkan budaya organisasional yang dimiliki karyawan.

Hasil dari penelitian Singh & Das (1978) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan merancang budaya organisasional yang baik. Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan Nikpour (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak hanya memiliki dampak positif secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suryani & Budiono (2016) menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh. Penelitian lain yang sejalan dilakukan oleh Jannah (2016) menemukan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional tidak terbukti memediasi antara pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.** Hasil penelitian yang terakhir yaitu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,423. Lebih besar dibandingkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional berdasarkan koefisien regresi sebesar  $0,513 \times 0,315 = 0,161$ . Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari komitmen organisasional dalam meningkatkan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan artinya hipotesis ketujuh “terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” terbukti. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, et al. (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Springer (2011) yang menyimpulkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Fu & Deshpande (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Daniel & Purwanti (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan memiliki pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional secara positif dan signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hanifah (2016) yang menyimpulkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen memiliki hasil yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja.

**PENUTUP**

## **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pihak PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diharapkan dapat memperhatikan peran budaya organisasional sebagai seperangkat nilai-nilai bersama agar memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Hal ini karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa penerapan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu perusahaan perlu untuk memperhatikan penyediaan tugas yang lebih beresiko agar karyawan merasa tertantang serta memberikan kegiatan sosialisasi pengembangan budaya organisasional di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.
2. Perusahaan diharapkan dapat lebih melibatkan karyawan pada pekerjaan dan memberikan tantangan lebih pada tugas-tugas yang diberikan sehingga karyawan merasa puas dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu perusahaan perlu untuk memperhatikan kesempatan karyawan untuk promosi yang adil dan menyediakan sistem promosi yang kompetitif dengan begitu karyawan akan merasa diperhatikan dan pada akhirnya akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan.
3. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan komitmen organisasional karyawan dengan memperhatikan kebutuhan dan memberikan dukungan kepada karyawan agar karyawan tidak berkeinginan untuk pindah dari perusahaan dan dapat menjaga kinerjanya yang baik. Hal ini dikarenakan indikator yang menyatakan kehidupan karyawan tidak akan terganggu jika meninggalkan perusahaan merupakan indikator terendah dari variabel komitmen organisasional. Sehingga perusahaan sangat perlu untuk memperhatikan kebutuhan kepada karyawan agar karyawan tidak berkeinginan untuk pindah dari perusahaan. Hal ini dapat diupayakan dengan memberikan lingkungan kerja yang baik dan kepuasan kerja seperti kesempatan karyawan untuk berkembang serta pemberian binaan serta melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan. Dengan demikian, diharapkan karyawan semakin merasa memiliki kesanggupan untuk menjadi anggota organisasi sampai akhir karirnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Allen, N. & Meyyer, J., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 1-18.

- Bernardin, H. & Russel, J., 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. USA: Mc. Grawhill. Inc.
- Campbell, J., 1990. *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. 2nd penyunt. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Creswell, J. W., 2009. *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, R., 2000. *Organization Theory and Design*. USA: Thomson Learning.
- Daniel, F. & Purwanti, A., 2015. The Impact of Organizational Culture and Job Performance to Organizational Commitment and Employee Job Performance. *Asia-Pasific Management Accounting Assocoation (APMAA)*, pp. 1-18.
- Deal, T. & Kennedy, A., 1982. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. M.A: Addison Wesley.
- Denison, D. & Mishra, A., 1995. Toward a Theory of organizational Culture and Affectiveness.. *Organization Science*, 6(2), pp. 204-223.
- Eccles, S., 2013. The Relationship and Organizational Commitment as Perceived by Irrigation Workers in A Quasi Irrigation Company in Jamaica. *Journal Business and Entrepreneurship*, pp. 45-55.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M. & Shawky, A. Y., 2013. The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and its Relationship among Organisational Commitment and Turnover Intentions. A caes study on a Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 7(2), pp. 1-31.
- Fu, W. & Deshpande, S. P., 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employee in a China's Insurance Company. *Journal of Bussiness Ethics*, pp. 339-349.
- Ghozali, I., 2005. *Aplikasi Analiai Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Univ. Diponegoro.
- Gibson, J. L., 1997. *Organisasional dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gunlu, E., Aksarayli, M. & Percin, N. S., 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contempoorary Hospitality Management*, 22(5), pp. 693-717.
- Hakim, A., 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance; Study In Hospital of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science*, 4(5), pp. 33-41.
- Handoko, H., 2011. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operas*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hanifah, N., 2016. Influence of Job Satisfaction on Employee Performance Through Commitment (Study at PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), pp. 1-10.
- Haryono, S. & Arafat, Y., 2017. Effects of Organizational Culture and Work Motivation on Job Performance Among the Private Universities' Full-time Faculties in South Sumatera Province. *International Information Institute (Tokyo)*, 20(8A), pp. 5563-5575.

- Ikhsan, A., 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Maret, 2(1), pp. 17-35.
- Irefin, P. & Mechanic, M., 2014. Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), pp. 33-41.
- Ismail, I., 2008. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura. *Ekuitas*, pp. 18-36.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 2014. *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_, 2010. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Perilaku Organisasional 10th*. Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nikpour, A., 2017. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), pp. 65-72.
- Robbins, S. P., 2006. *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Gramedia.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Pak, O. G., 2009. The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), pp. 55-66.
- Sawitri, D., Suswati, E. & Huda, K., 2016. The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees'. *The International Journal of Organizational Innovation*, Oktober, 9(2), pp. 24-45.
- Schein, E., 1990. *Organizational Culture*. American Psychologist: s.n.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th ed penyunt. UK: John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_, 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. & Gulzar, M., 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), pp. 56-64.
- Siagian, S. P., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., 2016. The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), pp. 162-180.
- Singh, P. & Das, G. S., 1978. Organizational Culture and Its Impact on Commitment to Work. *Indian Journal of Industrial Relation*, 13(4), pp. 511-524.

- Springer, G. j., 2011. A Study of Job Motivation, Satisfaction and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), pp. 29-42.
- Steers, R. & Porter, L. W., 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S., 2004. *Metode Riset Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryani, D. & Budiono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management*, 16(1), pp. 29-43.
- Taurisa, C. M. & Ratnawati, I., 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September, 19(2), pp. 170-187.
- Umar, H., 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasional*. Jakarta: PT Gramedia.
- Valaei, N. & Rezaei, S., 2016. Job Satisfaction and organizational Commitment: An Empirical Investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), pp. 1663-1694.
- Wallach, E., 1983. Individuals and Organizations : The Cultural match. *Training and Development Journal*, pp. 29-36.
- Yeh, H. & Hong, D., 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), pp. 50-59.
- Yiing, L. H. & Ahmad, K. Z. b., 2009. The Moderating Effect of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), pp. 53-86.
- Yuniarsih, T. & Suwatno, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Zahari, I. B. & Shurbagi, A. M. A., 2014. The Mediating Effect of Organizational Commitment on The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 5(6), pp. 24-37.