

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

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Rahmi Fadhillah

Nomor Mahasiswa : 14311571

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

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

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh :

Nama : Rahmi Fadhillah

Nomor Mahasiswa : 14311571

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 September 2018

Penulis,



Rahmi Fadhillah

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.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK KOTA BARU,
YOGYAKARTA**

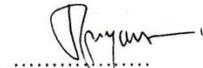
Disusun Oleh : **RAEMI FADHILLAH**

Nomor Mahasiswa : **14311571**

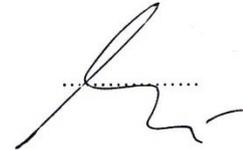
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 15 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Ayah dan Ibu Tercinta

MOTTO

”Maka sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah : 5)

“Man Jadda Wa Jadda”

“Siapa yang bersungguh-sungguh pasti akan berhasil” **(Al-Hadist)**

“Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian”

(QS. Muhammad : 31)

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 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*

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

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*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (Skripsi) dengan judul “Pengaruh Budaya organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta”. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewaanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah mengetahui pengaruh dari budaya organisasional dan kepuasan kerja untuk menciptakan komitmen organisasional sehingga karyawan dalam berkinerja dapat maksimal sesuai dengan harapan organisasi. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia kepada seluruh hamba-Nya termasuk penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang membawa umat-Nya terlepas dari masa jahiliyah dan menjadi umat yang lebih berilmu pengetahuan dan beradab.
3. Ayah, Ibu dan segenap keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan motivasi, nasihat, bimbingan dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Titik Nurbiyati, Dra. M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi, dan informasi yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Bapak Dr. Muafi, M.Si. selaku dosen penguji skripsi yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam skripsi ini.
8. Seluruh pihak PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta yang telah bersedia memberi kesempatan dan meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
9. Teman-teman Prodi Manajemen angkatan 2014, khususnya Manajemen SDM 2014.

10. Terimakasih untuk Habibullah, Tria Amanda, Ilham Akbar, Purnomo, Della, Tije, Omija, Sendi, Nisa, Dian, Ipunk, yang telah menjadi keluarga, kakak, dan sahabat dalam susah maupun senang sampai saat ini. Terimakasih selalu mengingatkan saat mulai malas, memberi semangat, dukungan dan doa dalam proses penulisan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan bimbingan skripsi Ibu Titik Nubiyati, Dra., M.Si. terimakasih atas masukan, dorongan dan bantuannya selama ini.
12. Teman-teman KKN PW-135 : Fauzay, Yudha, Iqbal, Adi, Delman, Marman, Zumroh, Chanda, terimakasih atas kebersamaanya yang mungkin singkat tapi berharga.
13. Semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 10 September 2018

Penulis

Rahmi Fadhillah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	Error! Bookmark not defined.
Halaman Pengesahan Ujian	Error! Bookmark not defined.
Halaman Persembahan.....	vi
Motto	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
Daftar Tabel	xx
Daftar Gambar	xxii
Daftar Lampiran.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1 Hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.....	10
1. Shahzad, Iqbal dan Gulzar (2013).....	10

2. Nikpour (2017).....	11
3. Haryono dan Arafat (2017)	12
4. Yiing dan Ahmad (2009).....	14
2.1.2 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	15
1. Sawitri, Suswati dan Huda (2016).....	15
2. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016).....	16
3. Springer (2011)	18
2.1.3 Hubungan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.....	19
1. Shafique, Kalyar dan Ahmad (2018).....	19
2. Inanlou dan Ahn (2017)	20
3. Shurbagi (2015).....	21
4. Zahari dan Shurbagi (2014).....	22
2.1.4 Hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.....	23
1. Azeez, Jayeoba dan Adeoye (2016)	23
2. Valaei dan Rezaei (2016)	24
3. El-Nahas, Abd-El-Salam dan Shawky (2013).....	26
2.1.5 Hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	27
1. Fu dan Deshpande (2014)	27
2. Yeh dan Hong (2012).....	28
3. Setyaningrum, Setiawan, Surachman dan Irawanto (2017)	30
2.2 Landasan Teori	37
2.2.1 Kinerja	37
2.2.2 Pengertian Kinerja	37
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	38
2.2.4 Indikator Kinerja.....	39
2.2.5 Budaya organisasional	40
2.2.6 Pengertian Budaya organisasional	40
2.2.7 Fungsi Budaya organisasional	42
2.2.8 Indikator Budaya organisasional	43

2.2.9 Kepuasan Kerja.....	44
2.2.10 Pengertian Kepuasan Kerja.....	44
2.2.11 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	46
2.2.12 Indikator Kepuasan Kerja	48
2.2.13 Komitmen organisasional	50
2.2.14 Pengertian Komitmen organisasional	50
2.2.15 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen organisasional	51
2.2.16 Indikator Komitmen organisasional	54
2.3 Hubungan Antar Variabel	54
2.3.1 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja	54
2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	55
2.3.3 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Komitmen organisasional	56
2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional.....	58
2.3.5 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kinerja	59
2.3.6 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja Melalui Komitmen organisasional.....	60
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen organisasional.....	61
2.4 Kerangka Berfikir.....	63
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1 Metode Penelitian	64
3.1.1 Pendekatan Penelitian.....	64
3.2 Lokasi Penelitian	64
3.2.1 Profil Perusahaan.....	64
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan	68

3.3 Variabel Penelitian.....	69
3.4 Definisi Operasional Variabel	70
3.4.1 Budaya organisasional (X_1)	71
3.4.2 Kepuasan Kerja (X_2).....	72
3.4.3 Komitmen organisasional (Z).....	74
3.4.4 Kinerja Karyawan (Y)	74
3.5 Jenis Data dan Tekni Pengumpulan Data.....	76
3.5.1 Teknik Pengumpulan Data	76
3.5.2 Jenis Pengumpulan Data.....	78
3.6 Populasi dan Sampel.....	79
3.7 Uji Instrumen Penelitian	79
3.7.1 Uji Validitas.....	79
3.7.2 Uji Reliabilitas	80
3.8 Analisis Deskriptif	81
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	82
3.9.1 Uji Normalitas	82
3.9.2 Uji Multikolinearitas.....	82
3.9.3 Uji Heteroskedastisitas	83
3.10 Analisis Regresi Linear.....	83
3.10.1 Persamaan Regresi Linear Sederhana.....	83
3.11 Uji Hipotesis	84
3.11.1 Uji Pengaruh Parsial (Uji t)	84
3.12 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	88
4.1 Hasil Pengujian Instrument Penelitian	88

4.1.1 Uji Validitas.....	88
4.1.2 Uji Reliabilitas	91
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	92
4.2.1 Analisis Deskriptif.....	92
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	108
4.3.1 Uji Normalitas	108
4.3.2 Uji Multikolinearitas	109
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	110
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik	111
4.4 Pengujian Model Penelitian	112
4.4.1 Analisis Budaya Organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	112
4.4.2 Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	113
4.4.3 Analisis Budaya Organisasional (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Z)	114
4.4.4 Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)	115
4.4.5 Analisis Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)..	116
4.5 Uji Hipotesis.....	117
4.5.1 Pengujian Pengaruh Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	117
4.5.2 Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	118
4.5.3 Pengujian Pengaruh Budaya organisasional (X_1) terhadap Komitmen organisasional (Z).....	119
4.5.4 Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen organisasional (Z).....	120
4.5.5 Pengujian Pengaruh Komitmen organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	121

4.6	Analisis Jalur/ <i>Path Analysis</i>	122
4.6.1	Pengaruh Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja (Y) melalui Komitmen organisasional (Z).....	123
4.6.2	Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y) melalui Komitmen organisasional (Z).....	124
4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	125
4.8	Pembahasan.....	126
4.8.1	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan	127
4.8.2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	128
4.8.3	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional	130
4.8.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional	132
4.8.5	Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan	134
4.8.6	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasional.....	136
4.8.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasional.....	137
	BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	139
5.1	Kesimpulan.....	140
5.2	Saran.....	141
	DAFTAR PUSTAKA	143
	LAMPIRAN	150

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal	31
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya	34
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasional (X1)	89
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X2)	89
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen organisasional (Z)	90
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	91
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	92
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	94
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	95
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	96
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	97
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Budaya organisasional	99
Tabel 4.12 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya organisasional (X1)	100
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X2)	101
Tabel 4.14 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2)	102
Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Komitmen organisasional (Z)	103
Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen organisasional (Z) ...	104
Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	105
Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	106
Tabel 4.19 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian	106

Tabel 4.20 Rekapitulasi Frekuensi Variabel Penelitian	107
Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	108
Tabel 4.22 Hasil Analisis Uji Multikolinearitas	109
Tabel 4.23 Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas	110
Tabel 4.24 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	111
Tabel 4.25 Pengujian Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan	112
Tabel 4.26 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	113
Tabel 4.27 Pengujian Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional	114
Tabel 4.28 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional	115
Tabel 4.29 Pengujian Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan ..	116
Tabel 4.30 Hasil Uji t Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan	117
Tabel 4.31 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	118
Tabel 4.32 Hasil Uji t Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional	119
Tabel 4.33 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional	120
Tabel 4.34 Hasil Uji t Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan ..	121
Tabel 4.35 Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)	123
Tabel 4.36 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Budaya organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasional	123
Tabel 4.37 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasional	124
Tabel 4.38 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	63
Gambar 3.1 : Analisis Jalur	86
Gambar 4.1 : Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	93
Gambar 4.2 : Karakteristik responden berdasarkan usia	94
Gambar 4.3 : Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan	95
Gambar 4.4 : Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	96
Gambar 4.5 : Karakteristik responden berdasarkan masa jabatan	97
Gambar 4.6 : Hasil uji normalitas	109
Gambar 4.7 : Hasil uji heteroskedastisitas	111
Gambar 4.8 Analisis jalur/ <i>path analysis</i>	123

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	151
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah	157
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasional.....	168
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabe Kepuasan Kerja.....	171
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen organisasional.....	179
Lampiran 6 Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	182
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas	188
Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi	190
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	194
Lampiran 10 Analisis Deskriptif	196
Lampiran 11 Surat Izin Penyusunan Skripsi	197
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian	198
Lampiran 13 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme	199
Lampiran 14 Biodata Penulis	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Banyaknya jumlah karyawan atau tenaga kerja yang melimpah menjadikan suatu organisasi harus mampu mengoptimalkan dan memanfaatkan potensi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan suatu aset penting dalam organisasi untuk menjalankan proses organisasionalnya (Yuniarsih & Suwatno, 2008). Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2003). Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Sesuai dengan pendapat (Mathis & Jackson, 2006) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan bahwa kemampuan tiap individu dalam organisasi tersebut digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif (Handoko, 2011). 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 organisasi. Menurut (Sedarmayanti, 2009) selain menjadi perencana perusahaan, sumber daya manusia juga yang melaksanakan dan mengendalikan segala aktivitas yang dijalankan perusahaan sebagai penentu keberhasilan kinerja perusahaan. Pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan mengharuskan perusahaan untuk mengelola dan menjaga potensi yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Armstrong, 2009).

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 organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan yang optimal merupakan keinginan organisasi 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 organisasi. Baik itu berupa kuantitas *output*,

kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja maupun sikap kooperatif. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hal ini, penelitian telah mengungkapkan bahwa diantara faktor-faktor yang efektif pada kinerja adalah budaya organisasional dan komitmen organisasional (Denison & 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, 2012) budaya yang kuat dalam organisasi 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 organisasi 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 organisasi, 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 organisasinya. 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 organisasi memiliki rasa tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya karena karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi itu sendiri. Menurut (Mathis & Jackson, 2006) komitmen organisasional adalah tingkatan dimana karyawan yakin dan mau menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan dengan pekerjaannya relatif lebih berkomitmen dengan organisasi. 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 organisasi. Karena karyawan memiliki komitmen organisasional, produktivitas mereka akan meningkat dan demikian juga kinerja pekerjaan.

PT Telkom (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Dalam perjalanan sejarahnya, Telkom telah melalui berbagai dinamika bisnis dan melewati beberapa fase perubahan, yakni kemunculan telepon (1882), perubahan organisasi jawatan

yang merupakan kelahiran Telkom (1965), tumbuhnya teknologi seluler (1995), berkembangnya era digital, ekspansi bisnis internasional, serta transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital sampai saat ini. Saat ini TelkomGroup mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya.

Dengan perjalanan dan dinamika yang dilalui, Telkom menerapkan budaya organisasional atau nilai-nilai perusahaan yang disebut "*The Telkom Way*". Penetapan budaya perusahaan di Telkom mengacu pada konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*. Filosofi dari *Always the Best* adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dimana hal ini menunjukkan terdapat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik untuk perusahaan. *Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*). *Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit* hal ini menunjukkan perusahaan sangat memperhatikan kepuasan karyawannya sehingga karyawan dapat mempertahankan serta menjaga kinerja yang dimiliki. Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa PT Telkom (Persero) Tbk sangat mengutamakan kenyamanan lingkungan

kerja karyawan dimana hal tersebut juga berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimiliki. Budaya organisasional yang baik akan membentuk lingkungan kerja yang baik dan karyawan merasa puas, dengan begitu akan meningkatkan kinerja dan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?
6. Lebih besar mana pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional?

7. Lebih besar mana pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.
4. Mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
5. Mengetahui apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
6. Mengetahui lebih besar mana pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
7. Mengetahui lebih besar mana pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan referensi bagi perusahaan untuk mengetahui pentingnya faktor budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta dapat memberikan informasi kepada pihak yang berkepentingan didalam perusahaan mengenai variabel-variabel yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, juga sebagai pendukung penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta pemahaman mengenai budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis dalam pengembangan teori dan penerapan pada dunia praktek.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya mengenai variabel budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung sekaligus sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini sebagai berikut :

2.1.1 Hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1. Shahzad, Iqbal dan Gulzar (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh (Shahzad, et al., 2013) dengan judul "*Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*" yang dilakukan terhadap 150 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis dampak keseluruhan budaya organisasional secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada industri perangkat lunak di Pakistan. Studi penelitian yang digunakan yaitu berbasis survei dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, uji korelasi dan analisis regresi dengan alat bantu SPSS untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu mendukung bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Partisipasi karyawan adalah faktor yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan kuesioner yang disebar untuk pengumpulan data. Perbedaannya yaitu pada peneliti ini selain menggunakan kuesioner yang disebar, untuk pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara formal dan informal sedangkan pada penelitian yang sedang dilakukan tidak menggunakan wawancara sebagai pengumpul data. Selain itu, perbedaan pada penelitian yang sedang dilakukan yaitu menggunakan dua variabel independen yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja, dan adanya variabel intervening yaitu komitmen organisasional yang akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

2. Nikpour (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Nikpour, 2017) dengan judul "*The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The mediating Role of Employee's Organizational Commitment*" yang dilakukan terhadap 190 karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mediasi dari komitmen organisasional karyawan pada hubungan antara budaya organisasional dan kinerja organisasi pada dinas pendidikan provinsi Kerman. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan korelasional dengan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis jalur yang dilakukan melalui metode survei. Analisis deskriptif dan analisis jalur digunakan untuk menganalisis data dengan

menggunakan SPSS dan AMOS sebagai *software* yang digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional, budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi karyawan, komitmen organisasional karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi dan budaya organisasional secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui mediasi komitmen organisasional karyawan.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional, kinerja dan komitmen organisasional. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tidak adanya variabel kepuasan kerja dan penelitian ini menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan selanjutnya komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Objek penelitian ini dilakukan pada dinas pendidikan provinsi Kerman sedangkan penelitian selanjutnya pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta mengenai pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

3. Haryono dan Arafat (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Haryono & Arafat, 2017) dengan judul "*Effects of Organization Culture and Work Motivation on Job performance Among the Private Universities' Full-time Faculties in South Sumatera Province*" yang dilakukan terhadap 245 responden dari universitas swasta di Provinsi Sumatera Utara. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mempelajari

secara empiris pengaruh budaya organisasional dan motivasi terhadap komitmen organisasional dan implikasinya terhadap kinerja pekerjaan. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data dengan kuesioner. *Purposive sampling* digunakan untuk mengumpulkan sampel pada penelitian ini dan yang menjadi responden yaitu dosen yang telah bekerja setidaknya tiga tahun secara *full-time*. Untuk menganalisis hipotesis digunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis jalur. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu hasil lain menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja. Hal ini juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediasi pada pengaruh budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional, kinerja dan komitmen organisasional. Selain itu penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data. Perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* sedangkan pada penelitian yang sedang dilakukan menggunakan populasi sebagai objek. Selain itu pada penelitian ini terdapat variabel motivasi dan tidak adanya variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen. Pada penelitian yang sedang dilakukan, variabel komitmen

organisasional berupa variabel intervening, sedangkan pada penelitian ini sebagai variabel mediasi.

4. Yiing dan Ahmad (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh (Yiing & Ahmad, 2009) dengan judul *"The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance"* yang dilakukan terhadap karyawan pada perusahaan yang berorientasikan layanan di Malaysia. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menyelidiki efek moderasi budaya organisasional pada hubungan perilaku kepemimpinan dan komitmen organisai dan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dan kinerja pada kantor layanan di Malaysia. Analisis deskriptif, analisis faktor, uji reliabilitas, uji korelasi dan pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasional memiliki pengaruh moderat yang signifikan terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasional, komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan yang negatif dengan kepuasan kerja dan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja karyawan, budaya organisasional bukan moderator yang signifikan dalam hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional, komitmen organisasional,

kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Perbedaan pada penelitian ini yaitu terdapat variabel perilaku kepemimpinan yang tidak dimiliki pada penelitian yang sedang dilakukan. Variabel kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel dependen pada penelitian ini, sedangkan pada penelitian selanjutnya kepuasan kerja sebagai variabel independen. Variabel komitmen organisasional pada penelitian ini dijadikan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang menjadikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Dimana penelitian sekarang dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

2.1.2 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1. Sawitri, Suswati dan Huda (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh (Sawitri, et al., 2016) dengan judul "*The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) On Employees' Performance*" dilakukan terhadap 186 karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, perilaku kewarganegaraan terhadap kinerja karyawan pada tenaga teknis PT PLN Area Pelayanan Jaringan Distribusi Jawa Timur di Mojokerto. *Purposive sampling* digunakan pada penelitian ini dengan kriteria tertentu seperti status karyawan sebagai petugas teknis dan karyawan telah bekerja selama lebih dari satu tahun. Penelitian ini dirancang sebagai model studi eksplanatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi multivariat dengan model SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB dan OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana objek penelitian ini dilakukan pada PT PLN Area Pelayanan Jaringan Distribusi Jawa Timur di Mojokerto dan penelitian selanjutnya dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Penelitian sebelumnya menjadikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian ini variabel komitmen organisasional digunakan sebagai variabel intervening.

2. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)

Penelitian yang dilakukan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016) dengan judul "*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*" dilakukan terhadap 295 sampel responden. Penelitian ini

bertujuan untuk menguji pengaruh desain ulang pekerjaan dan pengaruh interaksi desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri hotel dan resort dan industri perbankan di Thailand sebagai lokasi penelitiannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan wawancara mendalam, untuk memvalidasi kuesioner yang dimodifikasi berdasarkan pada instrumen *Job Diagnostic Survey* yang sudah mapan dan dianalisis dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *redesign* pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan antara *redesign* pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel *redesign* pekerjaan dimana objek penelitian sebelumnya dilakukan pada industri hotel dan resort dan industri perbankan di Thailand dan penelitian selanjutnya dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan metode kuantitatif dengan membagikan kuesioner kepada responden. Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang terdapat variabel budaya organisasional sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang tidak dimiliki pada penelitian ini.

3. Springer (2011)

Penelitian yang dilakukan (Springer, 2011) dengan judul “*A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*” dilakukan terhadap 70 responden. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji hubungan pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bank. Teknik analisis regresi berganda dan uji korelasi digunakan pada penelitian ini untuk pengujian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan strategi manajerial dengan meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja, manajer dapat pula meningkatkan kinerja kerja pada karyawan bank.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada variabel motivasi, dimana objek penelitian sebelumnya dilakukan terhadap karyawan diberbagai bank di Amerika Serikat dan penelitian selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang terdapat variabel budaya organisasional sebagai variabel independen dan variabel

komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang tidak dimiliki pada penelitian ini.

2.1.3 Hubungan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.

1. Shafique, Kalyar dan Ahmad (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh (Shafique, et al., 2018) dengan judul "*The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention : The Mediating Role of Job Satisfaction*" yang dilakukan terhadap 196 perusahaan pariwisata di Pakistan. Perusahaan pariwisata dipilih dari tiga kota yaitu Lahore, Faisalabad dan Multan yang memiliki industri pariwisata paling makmur. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan, dan keinginan untuk pindah. Penelitian ini menggunakan SEM untuk menganalisis hubungan berhipotesis karena menyediakan beberapa manfaat dibandingkan metode analitik multivariat konvensional. Analisis deskriptif, uji reliabilitas, uji validitas, analisis regresi, dan analisis jalur digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan dan efek negatif pada keinginan pindah. Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dan keinginan untuk pindah.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sedangkan perbedaan dari

penelitian ini yaitu terdapat pada variabel kepemimpinan etis dan keinginan untuk pindah, dimana objek penelitian sebelumnya dilakukan terhadap perusahaan pariwisata yang ada di Pakistan dan penelitian selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang terdapat variabel budaya organisasional sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang tidak dimiliki pada penelitian ini

2. Inanlou dan Ahn (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Inanlou & Ahn, 2017) dengan judul "*The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment : A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms*" yang dilakukan terhadap 10.043 karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasional yang didefinisikan sebagai komunikasi, kepercayaan, dan produksi inovatif pada komitmen organisasional karyawan dan untuk mengetahui peran kegiatan HRD (*Human Resource Development*) sebagai variabel kontrol pada karyawan yang bekerja di sektor seperti industri manufaktur, keuangan dan non-keuangan pada pemerintahan Korea. Data sampel yang dipakai pada penelitian ini menggunakan data survei karyawan nasional yang dilakukan oleh pemerintah Korea pada tahun 2011. Analisis deskriptif, uji reliabilitas, uji validitas, analisis regresi, dan uji korelasi digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional dan

terdapat pengaruh partisipasi HRD dalam memediasi hubungan antara budaya organisasional dan komitmen karyawan pada organisasi.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel partisipasi SDM dan dilakukan pada sektor industri manufaktur, keuangan dan non-keuangan pada pemerintahan Korea sedangkan penelitian sekarang dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Penelitian yang dilakukan sekarang menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel intervening, sedangkan pada penelitian ini variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen.

3. Shurbagi (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh (Shurbagi, 2015) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment* terhadap 350 karyawan yang bekerja di bank komersial di Libya dengan mengambil sampel menggunakan metode *random sampling*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menyelidiki pengaruh dan hubungan budaya organisasional terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kuesioner dibagikan untuk mengumpulkan data yang kemudian menggunakan program SPSS untuk mengolah data agar mencapai temuan penelitian. Data dianalisis melalui metode statistik deskriptif dengan mean, standar deviasi, persentase, koefisien korelasi, uji regresi linear dan uji regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara

tiga variabel penelitian seperti kepuasan kerja, budaya organisasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dan budaya organisasional memiliki pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional di bank komersial di Libya.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja, budaya organisasional, dan komitmen organisasional. Penelitian ini juga menyebar kuesioner untuk mengumpulkan data dan menggunakan SPSS sebagai *software* untuk mengolah data. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tidak adanya variabel kinerja yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebagai variabel dependen. Penelitian ini juga menjadikan variabel budaya organisasional sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian selanjutnya menjadikan variabel budaya organisasional sebagai variabel independen. Objek penelitian dilakukan terhadap karyawan bank komersial di Libya dan sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan terhadap karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Komitmen organisasional sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

4. Zahari dan Shurbagi (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh (Zahari & Shurbagi, 2014) dengan judul “*The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture*” yang dilakukan terhadap 280 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menyelidiki pengaruh komitmen organisasional sebagai perantara antara kepuasan kerja dan budaya

organisasional di industri minyak dan gas di Libya. Data dianalisis melalui metode statistik deskriptif dengan mean, standar deviasi, koefisien korelasi, regresi linear dan regresi berganda dengan program SPSS digunakan untuk mencapai temuan penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap budaya organisasional, kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional dan budaya organisasional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasional. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu menjadikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dan budaya organisasional. Pada penelitian selanjutnya variabel komitmen organisasional dijadikan sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian sebelumnya dilakukan pada industri minyak dan gas di Libya dan penelitian yang sedang dilakukan sekarang akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

2.1.4 Hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

1. Azeez, Jayeoba dan Adeoye (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh (Azeez, et al., 2016) dengan judul “*Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment*” yang dilakukan terhadap 320 karyawan pada Lagos State University. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Tujuan dari penelitian ini

yaitu untuk menyelidiki hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja, keinginan berpindah dan komitmen organisasional. Uji korelasi dan analisis regresi berganda dilakukan pada penelitian ini untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan menggunakan SPSS sebagai *software* yang digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah, terdapat hubungan signifikan antara keinginan pindah terhadap komitmen organisasional dan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan pindah terhadap komitmen organisasional.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada variabel *turnover intention*, dimana objek penelitian sebelumnya dilakukan terhadap karyawan di Lagos State University dan pada penelitian selanjutnya dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Analisis regresi berganda dipakai pada penelitian ini, sedangkan pada penelitian selanjutnya akan menggunakan analisis regresi linear. Penelitian ini menjadikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian selanjutnya variabel komitmen organisasional digunakan sebagai variabel intervening.

2. Valaei dan Rezaei (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh (Valaei & Rezaei, 2016) dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation*

among ICT-SMEs” yang dilakukan terhadap 256 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji hubungan struktural antara aspek kepuasan kerja dan aspek komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan *Information and Communications Technology-Small and Medium-sized Enterprises* (ICT-SMEs) dengan metode kuantitatif. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner dengan menguji reliabilitas dan validitas, analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dengan sembilan komponennya memiliki hubungan positif terhadap ketiga komponen komitmen organisasional.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Perbedaan pada penelitian ini yaitu variabel komitmen yang dijadikan sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian yang sedang dilakukan sekarang menjadikan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Perbedaan lain yaitu pada penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen dan dependen. Sedangkan pada penelitian sekarang terdapat variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Penelitian sebelumnya dilakukan pada *Information and Communications Technology-Small and Medium-sized Enterprises* (ICT-SMEs) sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

3. El-Nahas, Abd-El-Salam dan Shawky (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh (El-Nahas, et al., 2013) dengan judul “*The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and its Relationship among Organisational Commitment and Turnover Intentions*” yang dilakukan terhadap 455 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengeksplorasi hubungan antara perilaku kepemimpinan, budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah kerja yang dilakukan pada salah satu perusahaan terbesar di Mesir. Penyebaran kuesioner dilakukan pada penelitian ini. Uji validitas dan reliabilitas, uji korelasi Pearson, chi-square, dan uji regresi berganda dengan SPSS sebagai alat pengujiannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, terdapat hubungan yang negatif antara budaya organisasional dan kepuasan kerja, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan pindah.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Perbedaan dari penelitian ini yaitu adanya variabel perilaku kepemimpinan dan berkeinginan pindah. Komitmen organisasional pada penelitian ini dijadikan sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian selanjutnya sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya yaitu pada penelitian ini tidak adanya variabel kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian

yang sedang dilakukan terdapat variabel kkinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan terbesar di Mesir dan penelitian selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

2.1.5 Hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

1. Fu dan Deshpande (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh (Fu & Deshpande, 2014) dengan judul “*The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company*” yang dilakukan terhadap 476 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara iklim peduli kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi besar di China. Analisis deskriptif, uji korelasi dan analisis jalur digunakan pada penelitian ini, juga menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk pengujiannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim peduli kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim peduli kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional, iklim peduli kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja, kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, iklim peduli kerja memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional

melalui mediasi kepuasan kerja, iklim peduli memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja mediasi komitmen organisasional.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu terdapat variabel iklim peduli kerja dan tidak adanya variabel budaya organisasional yang digunakan pada penelitian selanjutnya. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk pengujiannya, sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan SPSS sebagai *software* untuk pengujiannya. Variabel komitmen organisasional dijadikan sebagai variabel dependen dan variabel kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel mediator. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan sekarang variabel independen berupa budaya organisasional dan kepuasan kerja, variabel dependen berupa kinerja karyawan dan variabel intervening berupa komitmen organisasional. Penelitian selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

2. Yeh dan Hong (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh (Yeh & Hong, 2012) dengan judul "*The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*" yang dilakukan terhadap 420 karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan terhadap hubungan komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan

data survei dari karyawan anak perusahaan sepatu Taiwan yang ada di China. *Convenience sampling* digunakan pada penelitian ini untuk pengumpulan data dan menerapkan SPSS sebagai *software* untuk melakukan analisis. Analisis yang digunakan yaitu analisis reliabilitas, uji korelasi dan analisis regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasional, komitmen organisasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, tipe kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional memiliki efek mediasi terhadap hubungan antara tipe kepemimpinan dan kinerja kerja.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasional dan kinerja. Perbedaan pada penelitian ini yaitu terdapat variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan sekarang menjadikan budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel independen. Perbedaan lainnya yaitu variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi untuk mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan pada hubungan dengan komitmen organisasional dan kinerja pekerjaan, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel intervening antara budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada anak perusahaan sepatu Taiwan yang ada di China dan penelitian selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

3. Setyaningrum, Setiawan, Surachman dan Irawanto (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Setyaningrum, et al., 2017) dengan judul “*Employees Performance, Leadership, Organizational Commitment and Trust*” yang dilakukan terhadap 90 karyawan pada sebuah perusahaan benih sayur. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk meneliti kepemimpinan yang melayani dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional dan kepercayaan. Selain itu juga, mempelajari pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian penekasan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional, terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan kepemimpinan yang melayani dengan kepercayaan, tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Persamaan yang diambil dari penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu terdapat variabel kepemimpinan yang melayani dan variabel kepercayaan. Perbedaan lainnya yaitu penelitian selanjutnya menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel intervening antara budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan benih sayur sedangkan penelitian

selanjutnya akan dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

Tabel 2.1 Review Jurnal

No.	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan			
1 .	Shahzad, Fakhar., Iqbal, Zahid., Gulzar, Muhammad. (2013). “ <i>Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance : An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i> ” Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, 56-64.	Budaya organisasional Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Nikpour, Amin. (2017). “ <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee’s Organizational Commitment</i> ” International Journal of Organizational Leadership. 6(1), 65-72.	Budaya organisasional Kinerja Organisasi Komitmen organisasional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Haryono, Siswoyo., Arafat, Yasir. (2017). “ <i>Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Job Performance Among the Private Universities’ Full-time Faculties in South Sumatera Province</i> ” International Information Institute (Tokyo). 20(8A), 5563-5575.	Budaya organisasional Motivasi Komitmen organisasional Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja.
4.	Yiing, Lee Huey., Ahmad, Kamarul Zaman Bin. (2009). “ <i>The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance</i> ”	Perilaku Kepemimpinan Budaya organisasional Komitmen organisasional Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak memoderasi yang signifikan dalam hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan			
5.	Sawitri, Dyah., Suswati, Endang., Huda, Khasbulloh. (2016). "The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) On Employees' Performance" The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 9, No. 2 (Oktober 2016), 24-45.	Kepuasan Kerja Komitmen organisasional Organizational Citizenship Behavior (OCB) Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
6.	Siengthai, Sununta., Pila-Ngarm, Patarakhuan. (2016). "The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance" Evidence - Based HRM. 4(2), 162-180.	Desain Ulang Pekerjaan Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Springer, Gary Jon. (2011). "A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees" Journal of Global Business Issues. 5(1), 29-42.	Motivasi Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Pekerjaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai bank.
8.	Shafique, Imran., Kalyar, Masood N., Ahmad, Bashir. (2018). "The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention : The Mediating Role of Job Satisfaction" Interdisciplinary Description of Complex Systems. 16(1), 71-87.	Kepemimpinan Etis Kinerja Keinginan Pindah Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara positif.
Penelitian Pengaruh Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional			
9.	Inanlou, Zeinab., Ahn, Ji-Young. (2017). "The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment : A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms" The Journal of Applied Business Research. 33(1), 87-94.	Budaya organisasional Komitmen organisasional Partisipasi SDM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional.
10.	Shurbagi, Adel Mohamed Ali (2015). "The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment" International Journal of Humanities and Management Science (IJHMS). 3(1), 19-25.	Budaya organisasional Kepuasan Kerja Komitmen organisasional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
11.	Zahari, Ibrahim Bin., Shurbagi, Adel Mohamed Ali. (2014). “ <i>The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture</i> ” International Journal of Business Administration. 5(6), 24-37.	Budaya organisasional Kepuasan Kerja Komitmen organisasional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional.
Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional			
12.	Azeez, Rasheed Olawale., Jayeoba, FolusoIlesanmi., Adeoye, Abayomi Olarewaju. (2016). “ <i>Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment</i> ” BVIMSR’s Journal of Management Research. 8(2), 102-114.	Kepuasan Kerja Keinginan Pindah Komitmen organisasional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional
13.	Valaei, Naser., Rezaei, Sajad. (2016). “ <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation among ICT-SMEs</i> ” Management Research Review. 39(12), 1663-1694	Kepuasan Kerja Komitmen organisasional	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional.
14.	El-Nahas, Tawfik., Abd-El-Salam, Eman Mohamed., Shawky, Ayman Yehiya. (2013). “ <i>The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and its Relationship among Organisational Commitment and Turnover Intentions</i> ” Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR). 7(2), 1-31.	Perilaku Kepemimpinan Budaya organisasional Kepuasan Kerja Komitmen organisasional <i>Turnover Intentions</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
Penelitian Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan			
15.	Fu, Weihui., Deshpande, Satish P. (2014). “ <i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company</i> ” Journal of Business Ethics. 124(2), 339-349.	Iklm Peduli Kerja Kepuasan Kerja Organisasi Komitmen Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja.
16.	Yeh, Hueryen., Hong, Dachuan. (2012). “ <i>The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance</i> ” The Journal of Human Resource and Adult Learning. 8(2), 50-59.	Komitmen organisasional Tipe Kepemimpinan Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
17.	Setyaningrum, R.P., Setiawan, M., Surachman., Irawanto, D.W (2017). "Employees Performance, Leadership, Organizational Commitment and Trust" International Journal of Economic Perspective. 11(2), 281-288.	Kinerja Karyawan Kepemimpinan Komitmen organisasional Kepercayaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya:

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Budaya organisasional	Bae and Lawler (2002)	<i>Communication, Trust, and Innovative Climate.</i>	Wallach (1983) - <i>Bureaucratic Culture</i> - <i>Innovative Culture</i> - <i>Supportive Culture.</i>
	Denison (2000)	<i>Involvement, Consistency, Adaptability, and Mission.</i>	
	Wallach (1983)	<i>Bureaucratic Culture, Innovative Culture, and Supportive Culture.</i>	
	Cameron and Quinn (2006)	<i>Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture.</i>	
	Schein (2004)	<i>Artifacts, Espoused Beliefs and Values, Underlying Assumption.</i>	
Kepuasan Kerja	Cellucci dan Devries's (1978)	<i>I Frequently Think about Quitting This Job (Reverse Coded), I am Satisfied with The Activities I Perform Every Day; Generally Speaking, I am Very Satisfied with This Job.</i>	Spector (1997) - <i>Payment</i> - <i>Promotion</i> - <i>Supervision</i> - <i>Fringe Benefit</i> - <i>Contingent Reward</i> - <i>Operating Procedures</i> - <i>Coworkers</i> - <i>Nature of The Work</i> - <i>Communication</i>

Lanjutan Tabel 2.2

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Kepuasan Kerja	Robbins (2002)	<i>Chance To Be Their Selves, Work Environment, Reward, Teamwork between Leader and Coworker.</i>	
	Robbins (2005)	<i>Single Global Rating, Summation Score</i>	
	Spector (1994) (1997)	<i>Payment, Promotion, Supervision, Fringe Benefit, Contingent Reward, Operating Procedures, Coworkers, Nature of The Work, Communication.</i>	
Kinerja	Tangen (2004)	<i>Effectiveness, Efficiency, Productivity, Quality, and Innovation</i>	Bernadin and Rusel (1993) - <i>Quality</i> - <i>Quantity</i> - <i>Timelines</i> - <i>Cost Effectiveness</i> - <i>Need for Supervisor</i> - <i>Interpersonal Impact</i>
	Motowidlo and Van Scotter (1994)	<i>Task Performance and Contextual Performance.</i>	
	Bernadin and Rusel (1993)	<i>Quality, Quantity, Timelines, Cost Effectiveness, Need for Supervisor, Interpersonal Impact.</i>	
Komitmen organisasional	Meyer & Hersovite (2001)	<i>Emotional Commitment, Continuum Commitment, and Normative Commitment.</i>	Allen and Mayer (1990) - <i>Affective Commitment</i> - <i>Continuance Commitment</i> - <i>Normative Commitment</i>
	Allen and Mayer (1990)	<i>Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antar variabel tersebut. (Azeez, et al., 2016, El-Nahas, et al., 2013, Fu & Deshpande, 2014, Haryono & Arafat, 2017, Inanlou & Ahn, 2017, Nikpour, 2017, Sawitri, et al., 2016, Setyaningrum, et al., 2017, Shafique, et al., 2018, Shahzad, et al., 2013, Shurbagi, 2015, Siengthai & Pila-Ngarm, 2016, Springer, 2011, Valaei & Rezaei, 2016, Yeh & Hong, 2012, Yiing & Ahmad, 2009, Zahari & Shurbagi, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini akan menginvestigasi pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya karena menggabungkan empat variabel diatas dalam satu penelitian.

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh peneliti selanjutnya yaitu menguji kembali hubungan variabel-variabel tersebut dengan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang akan dilakukan pada karyawan organik atau karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Untuk membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada budaya organisasional menggunakan teori Wallach (1983), kepuasan kerja menggunakan teori Spector (1997), kinerja karyawan menggunakan teori Bernadin and Rusel (1993) dan komitmen organisasional menggunakan teori Allen and Mayer (1990).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja

2.2.2 Pengertian 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 organisasi dapat berupa kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja maupun sikap kooperatif.

Menurut (Mangkunegara, 2001) kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima. 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 organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan suatu output hasil kerja karyawan atas kontribusi kerja dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya pengaruh dari faktor yang ada dari dalam diri karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2006) yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
2. Tingkat usaha yang dilakukan.
3. Adanya dukungan dari organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Anwar, 2000) yaitu:

1. Faktor kemampuan, kemampuan yang mampu mempengaruhi kinerja terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengetahuan (*knowledge*).
2. Faktor motivasi, motivasi dapat terbentuk dari sikap karyawan menghadapi suatu situasi pekerjaan. Kondisi dimana karyawan mampu menggerakkan diri pada usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Gibson, 1997) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor individu

Faktor individu meliputi kemampuan keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan.

3. Faktor organisasi

Faktor organisasi meliputi struktur organisasi dan desain pekerjaan.

2.2.4 Indikator Kinerja

Menurut (Bernardin & Russel, 1993) terdapat enam indikator yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas (*quality*)

Kualitas yaitu terkait dengan seberapa jauh proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.

2. Kuantitas (*quantity*)

Kuantitas yaitu terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan atau diproduksi, seperti jumlah biaya, jumlah unit, jumlah siklus dan pekerjaan yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu (*timeliness*)

Ketepatan waktu yang dimaksud yaitu waktu yang sesuai harapan untuk menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*)

Efektivitas biaya yaitu terkait dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi dan bahan baku dalam memperoleh hasil untuk memperoleh keuntungan yang tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap penggunaan sumber daya yang ada.

5. Kebutuhan akan pengawasan (*Need for supervision*)

Kebutuhan akan pengawasan yaitu terkait dengan seberapa jauh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi dan sistensi pimpinan.

6. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*)

Hubungan antar perseorangan yaitu terkait dengan kemampuan individu dalam mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

2.2.5 Budaya organisasional

2.2.6 Pengertian Budaya organisasional

Budaya organisasional merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang dimiliki serta dianut oleh suatu organisasi yang sudah dibangun sejak lama dan menjadikan perbedaan satu dengan yang lain serta mendasari identitas sebuah organisasi. 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 organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Maksud dari pengertian diatas, budaya organisasional merupakan suatu sistem yang memiliki nilai yang dianut bersama dan diyakini oleh anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut (Mangkunegara, 2005) budaya organisasional merupakan seperangkat asumsi atau suatu sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal.

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) budaya organisasional merupakan pola nilai dan keyakinan bersama yang mampu memberikan arti serta peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Organisasi yang mampu menciptakan budaya dalam organisasi yang baik akan lebih mampu untuk menarik dan memelihara karyawannya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional merupakan suatu keyakinan dan kebiasaan yang dimiliki sejak lama oleh suatu organisasi serta yang menjadikan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasai dijadikan sebagai

pedoman dalam tingkah laku dan sebagai nilai yang diyakini untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.7 Fungsi Budaya Organisasional

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014), budaya memiliki empat fungsi di dalam organisasi, yaitu :

1. Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi.
2. Memfasilitasi komitmen bersama.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka.

Fungsi budaya organisasional menurut (Robbins, 2006) untuk menjalankan organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.

6. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut (McKenna & Beech, 2004) budaya organisasional memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Budaya organisasional sebagai petunjuk batas, maksudnya ialah budaya dapat menunjukkan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Budaya perusahaan digunakan untuk membangkitkan komitmen bersama untuk sesuatu yang lebih besar dibandingkan hanya kepentingan pribadi.
3. Budaya perusahaan digunakan untuk menyampaikan kesan identitas karyawan suatu perusahaan.
4. Budaya perusahaan digunakan untuk meningkatkan stabilitas sistem sosial budaya kerja dan merupakan perekat yang dapat membantu rasa kebersamaan dalam organisasi dengan pemberian standar yang sesuai bagi pegawai untuk dapat bertindak.
5. Budaya perusahaan sebagai pemberi standar penerimaan, penilaian kinerja, promosi dan kesesuaian hubungan antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan.

2.2.8 Indikator Budaya Organisasional

Menurut (Wallach, 1983) budaya organisasional diukur menggunakan *Organizational Culture Index* (OCI) dengan indikator sebagai berikut :

1. Budaya birokrasi

Budaya birokrasi adalah budaya yang ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Dalam budaya ini pengawasan dilakukan dengan ketat dalam bentuk penetapan standar/aturan baku. Garis tanggung jawab serta otoritas jelas dan tegas. Wewenang dan tanggung jawab diturunkan berdasarkan level hirarki.

2. Budaya inovasi

Budaya inovasi ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas yang beresiko dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya. Semua anggota

3. Budaya suportif

Budaya suportif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil. Budaya suportif merupakan lingkungan yang penuh dengan kehangatan, ramah-tamah dan saling memberikan kebebasan individual.

2.2.9 Kepuasan Kerja

2.2.10 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2012) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan

organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal dan lain-lain. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

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. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Menurut (Luthans, 2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

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 ketidak puasaan 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.

2.2.11 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil yang didapat dan dirasakan oleh karyawan. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Luthans, 2006) sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri; suatu pekerjaan dapat dijadikan sebagai kesempatan belajar dan untuk mendapatkan suatu tanggung jawab. Hal ini dapat menjadikan sumber kepuasan kerja karyawan.
2. Gaji; upah dan gaji merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan promosi; memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan memperluas pengalaman yang dimiliki karyawan dengan terbukanya kesempatan untuk menempati posisi baru.
4. Supervisor; adanya dukungan supervisor dalam menyediakan bantuan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Rekan kerja; lingkungan kerja yang baik akan meminimalisir adanya konflik, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja.

Menurut (Hasibuan, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat ringannya suatu pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan kerja.
5. Peralatan kerja yang menunjang pekerjaan.
6. Sikap pemimpin.
7. Monoton atau tidaknya suatu pekerjaan.

Menurut (Robbin, 1996) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Pekerjaan yang mampu memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, menggunakan keterampilan dan kemampuannya, serta pemberian umpan balik atas pekerjaannya lebih disukai oleh karyawan.

2. Ganjaran yang pantas

Pemberian upah dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu akan menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang baik menghasilkan kenyamanan dan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi karyawan kerja tidak hanya sekedar mendapatkan uang dan prestasi, tetapi juga untuk mengisi kebutuhan interaksi sosial. Rekan kerja yang mendukung dapat menghantarkan kepuasan kerja.

5. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan antara kepribadian dengan pekerjaannya akan menghasilkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih.

2.2.12 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Spector, 1997) indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji merupakan suatu bentuk imbalan dalam hubungan timbal balik perusahaan terhadap karyawan yang besar-kecil, adil dan layak atau tidaknya menentukan kepuasan kerja.

2. Promosi

Promosi mempengaruhi kepuasan kerja, karena dengan adanya peluang promosi terhadap seluruh karyawan yang adil dan kompetitif karyawan merasa lebih dihargai atas kerja kerasnya.

3. Pengawasan/ supervisi

Pengawasan diberikan oleh seseorang yang kompeten dibidangnya dengan mekanisme dan satuan berupa memberikan rasa keadilan bagi

karyawan, sekaligus mengarahkan dukungan untuk tetap bekerja sesuai dengan satuan kerja tersebut.

4. Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk pemberian tambahan yang layak dan adil diberikan oleh organisasi agar karyawan merasa lebih puas.

5. Penghargaan

Penghargaan merupakan apresiasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas hasil pencapaiannya agar karyawan merasa diakui oleh organisasi.

6. Kondisi operasional

Kondisi lingkungan tempat kerja yang baik dan penerapan birokrasi/aturan yang sesuai tidak memberatkan pekerjaan karyawan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat mencapai tujuannya.

7. Rekan kerja

Adanya hubungan interpersonal (antar seseorang individu dengan individu lainnya) sangat mempengaruhi kepuasan kerja.

8. Sifat kerja

Bentuk aktivitas yang dikerjakan secara langsung oleh karyawan yang menjadi rutinitas wajib karyawan untuk dilakukan.

9. Komunikasi

Pola komunikasi dalam sebuah organisasi baik antara karyawan, manajer, pengelola organisasi, ketua organisasi, dan bagaimana mereka berkomunikasi sehingga semua tugas yang diberikan dapat dengan jelas diterima karyawan.

2.2.13 Komitmen organisasional

2.2.14 Pengertian Komitmen organisasional

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) komitmen organisasional merupakan suatu tingkatan sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berdasarkan berbagai studi penelitian, karyawan yang memiliki kepuasan dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen dengan organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2007) komitmen dijelaskan sebagai berikut, komitmen adalah keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi tersebut. Sedangkan komitmen organisasional menurut (Steers & Porter, 1983) ialah suatu sikap seseorang yang mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi dimana ia bekerja dan berusaha untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dapat ditandai dengan tiga hal yaitu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-

sungguh atas organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Menurut (Luthans, 2002) komitmen organisasional merupakan suatu sikap kesetiaan karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap kesetiaan ini terbentuk secara terus menerus atau kontinyu dan juga dimana karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasi, sehingga komitmen organisasional merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama dan stabil.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang dimiliki karyawan untuk menjadi anggota pada organisasi ditempat ia bekerja dan memiliki keinginan untuk tetap tinggal pada organisasi. Komitmen yang kuat yang dimiliki karyawan akan membentuk rasa kepedulian akan organisasi tersebut dan memiliki rasa semangat lebih untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.15 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen organisasional

Komitmen karyawan tidak terjadi begitu saja, akan tetapi melalui waktu yang cukup panjang dan bertahap. Menurut David dan Minner (Sopiah, 2008) mengemukakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Faktor personal; seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.

2. Karakteristik pekerjaan; seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur; seperti besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi dan desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Streers & Porter (Sopiah, 2008) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen muncul tidak hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Komitmen dapat dilihat dari tiga faktor yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Menurut McShane dan Glinov (Wibowo, 2014) mengatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional sebagai berikut :

1. *Justice and support* (keadilan dan dukungan), organisasi yang mampu memenuhi kewajibannya, adil setiap pengambilan keputusan, mendorong

dan mendukung nilai-nilai kemanusiaan yang baik seperti kejujuran, kehormatan, moral yang berintegritas, lebih mampu untuk menumbuhkan komitmen affektif yang lebih tinggi.

2. *Shared value* (nilai bersama), kesesuaian atau penerimaan antara nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai bersama atau budaya organisasional mengarah pada identifikasi terhadap internalisasi jati diri organisasi terhadap karyawan.
3. *Trust* (kepercayaan), kepercayaan yang diberikan organisasi terhadap karyawan dapat menimbulkan kepercayaan balik dari karyawan kepada organisasi. Dengan begitu dapat menumbuhkan kesetiaan dan komitmen organisasional.
4. *Organizational comprehension* (pemahaman organisasi), pemahaman mengenai organisasi sendiri dibanding dengan organisasi lain akan menimbulkan benefit yang akan dipertimbangkan karyawan dalam komitmen organisasional (*continuance commitment*).
5. *Employee involvement* (pelibatan karyawan), melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mengarah ke masa depan karyawan dan organisasi, dapat memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi hal ini dapat memicu komitmen affektif dan komitmen normatif dalam diri karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, untuk mencapai komitmen yang tinggi pada karyawan setidaknya perusahaan harus memperhatikan ketiga faktor tersebut.

2.2.16 Indikator Komitmen organisasional

Menurut (Allen & Meyyer, 1990) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasional sebagai berikut :

1. *Affective commitment*

Affective commitment terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena memiliki ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa memiliki nilai yang sama dengan organisasi.

2. *Continuance commitment*

Continuance commitment merupakan kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *reward* tertentu.

3. *Normative commitment*

Normative commitment timbul dari nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja

Perilaku karyawan akan terbentuk dengan adanya lingkungan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut (Deal & Kennedy, 2012) budaya yang kuat dalam organisasi mengarah pada peningkatan komitmen, hal

ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Budaya yang kuat akan membentuk nilai-nilai dan kebiasaan yang dijadikan sebagai acuan karyawan untuk berperilaku.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ikhsan, 2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Shahzad, et al., 2013) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Nikpour, 2017) dan (Haryono & Arafat, 2017) yang menemukan hasil bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasional karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H_1 : Diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan yang tinggi pada karyawan dapat mendorong kinerja karyawan, sesuai pendapat (Luthans, 2005) yang mengutip pendapat Locke, mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang positif dari seseorang yang timbul dari adanya penghargaan yang diterima atas kontribusinya pada pekerjaan yang telah dilakukannya. Sehingga jika kepuasan

karyawan terpenuhi maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Springer, 2011) juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ikhsan, 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan (Taurisa & Ratnawati, 2012) juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

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

2.3.3 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh (Inanlou & Ahn, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Khususnya pada budaya komunikasi yang baik antara atasan dan

bawahan, kepercayaan, dan inovasi iklim kerja dapat meningkatkan dan berpengaruh pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurutnya budaya merupakan faktor penting untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui program pelatihan SDM, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nikpour, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga didukung oleh penemuan (Yiing & Ahmad, 2009) yang menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh moderat yang signifikan terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasional. Namun hanya budaya suportif yang mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Taurisa & Ratnawati, 2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Indikator budaya organisasi yang lebih dominan yaitu perasaan dihargai, dengan begitu karyawan merasa dihargai atas kontribusinya pada organisasi dan dengan begitu akan tercipta kesepakatan yang tinggi antar karyawan sehingga terbentuk komitmen terhadap organisasi. Penemuan ini didukung juga oleh (Zahari & Shurbagi, 2014) yang 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.

Berdasarkan hubungan anatar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

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

2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh (Zahari & Shurbagi, 2014) yang 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.

Hal ini juga didukung oleh penemuan yang dilakukan (Sawitri, et al., 2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Begitupun hasil penemuan yang dilakukan oleh (Taurisa & Ratnawati, 2012) yang 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.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

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

2.3.5 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kinerja

Loyalitas kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan suatu kondisi yang diterapkan karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut (Streers & Porter, 1983) ikatan kerja yang kuat tidak hanya menimbulkan loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif antara karyawan dan organisasi kerja yang memiliki tujuan untuk keberhasilan bersama dan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Dengan begitu karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik agar tercapainya tujuan organisasi.

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.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

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

2.3.6 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja Melalui Komitmen organisasional

Budaya yang kuat dalam organisasi akan mengarah pada peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja para karyawan (Deal & Kennedy, 2012). Menurut (Inanlou & Ahn, 2017) budaya merupakan faktor penting untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui program pelatihan SDM, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

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. Hasil dari penelitian 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.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H_6 : Diduga terdapat pengaruh langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Kondisi seperti ini jika dibiarkan akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Menurut pernyataan (Hanifah, 2016) jika komitmen karyawan rendah maka karyawan tidak akan mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan. Pernyataan yang dinyatakan oleh (Luthans, 2006) bahwa lima dimensi yang diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Jika kelima dimensi tersebut dapat dipenuhi maka komitmen organisasional akan timbul dengan baik.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Fu & Deshpande, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan

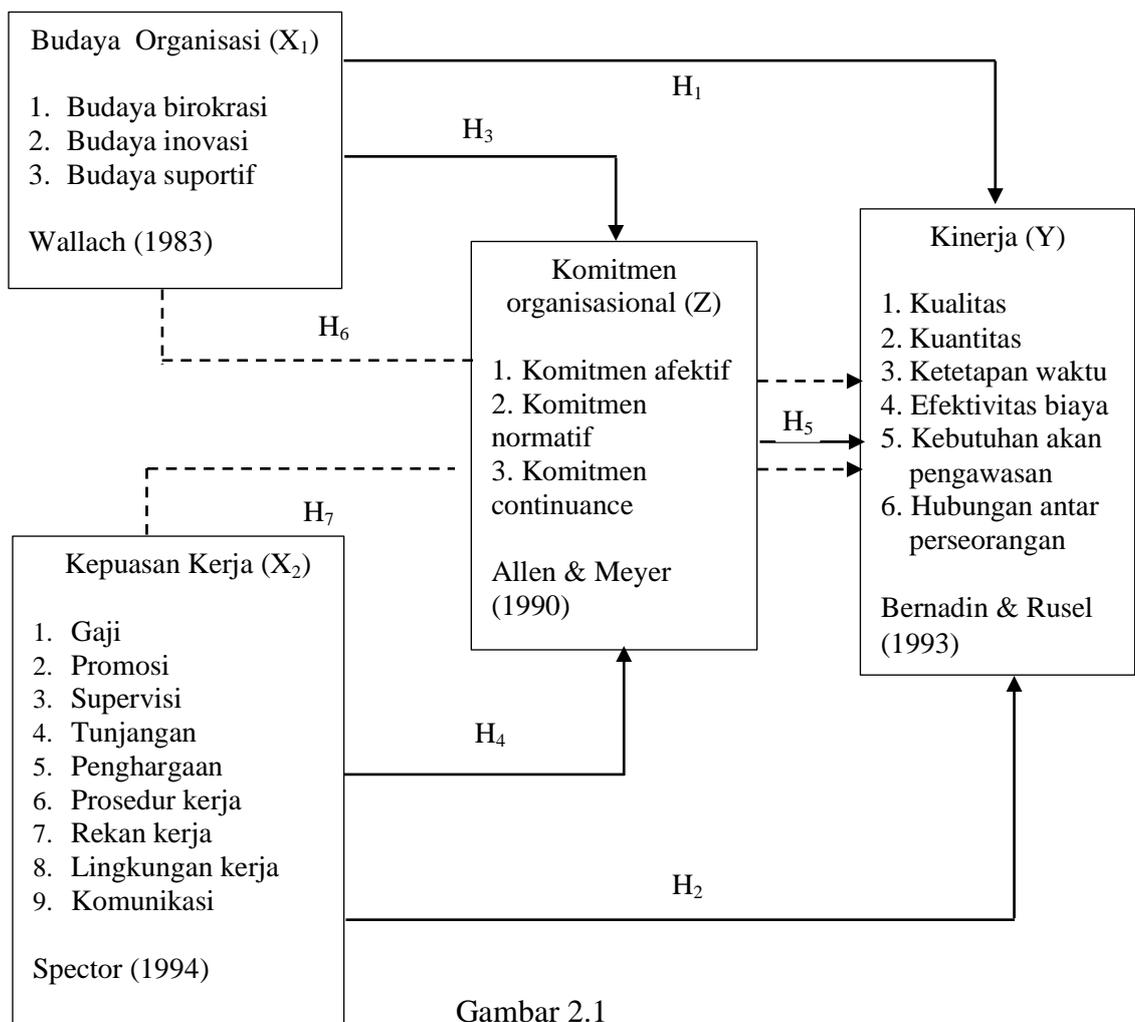
oleh (Sawitri, et al., 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Daniel & Purwanti, 2015) menyatakan 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.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

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.

2.4 Kerangka Berfikir

Menurut (Sekaran & Bougie, 2009) kerangka pemikiran teoritis merupakan pondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak kemudian dapat diuji dengan analisis statistik yang tepat. Berdasarkan uraian di atas untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dari Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Dalam rancangan survei, peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut (Creswell, 2009). Penelitian kuantitatif merupakan alat untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada salah satu perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia yaitu PT Telkom (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta yang berada di Jl. Yos Sudarso No.9, 001, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, DIY ini merupakan Kantor Cabang Daerah Yogyakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa layanan teknologi informasi dan

komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Upaya Telkom dalam bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, dengan cara pengimplementasian strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan atau *customer-oriented*. Transformasi inilah yang menjadikan TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung dengan cepat seperti saat ini.

Saat ini TelkomGroup melayani empat segmen konsumen yaitu, korporat, perumahan, perorangan dan segmen lainnya dengan mengelola enam produk portofolio. Berikut enam portofolio bisnis TelkomGroup yang ditawarkan :

1. *Mobile*

Portofolio yang ditawarkan yaitu *mobile voice*, SMS dan *value added service* serta *mobile broadband*. Produk ini ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel seperti Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu AS dan Loop untuk pra bayar.

2. *Fixed*

Portofolio yang diberikan berupa layanan *fixed service*, seperti *fixed voice*, *fixed broadband*, Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome.

3. *Wholesale & International*

Produk yang ditawarkan seperti layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution*.

4. *Network Infrastructure*

Produk yang ditawarkan seperti *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

5. *Enterprise Digital*

Layanan yang diberikan meliputi *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

6. *Consumer Digital*

Layanan yang ditawarkan terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video atau TV dan *mobile based digital service*. Selain itu layanan yang ditawarkan meliputi *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things (IoT)*.

CORPORATE CULTURE

PT Telkom Indonesia Tbk menerapkan “*The Telkom Way*” sebagai budaya organisasional atau nilai-nilai Perusahaan yang dimiliki Telkom sejak tanggal 10 Juni 2013 yang ditetapkan oleh Direksi melalui surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan.

Penetapan budaya Perusahaan diatas mengacu pada konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*. Secara lengkap Budaya Perusahaan diformulasikan sebagai berikut:

1. Philosophy to be the Best: Always The Best

Always the Best adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas.

2. Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality

Always the Best menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

3. *Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart*

Principles to be the Star dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit*.

a. *Solid*

Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu Great Team.

b. *Speed*

Segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.

c. *Smart*

Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart*, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

4. *Practices to be the Winner: Imagine - Focus – Action*

Practices to be the Winner dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

Berdasarkan dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi sebagai berikut :

Visi :

Be the King of Digital in the Region

Misi :

Lead Indonesian Digital in the Region

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut (Sekaran, 2006) yaitu suatu hal yang mampu dibedakan atau membawa variasi pada nilai. Pada penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2010) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Variabel Independen

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 :

- a. Budaya organisasional (X_1)

b. Kepuasan kerja (X_2)

2. Variabel Antara / Intervening

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).

3. Variabel Dependen

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).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut (Sekaran & Bougie, 2009) operasional adalah mendefinisikan suatu konsep untuk membuatnya dapat diukur, dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan kedalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan indeks pengukuran konsep. Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.4.1 Budaya organisasional (X₁)

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

1. Budaya birokrasi
 - 1) Lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur
 - 2) Memiliki regulasi yang jelas
 - 3) Pengawasan yang sangat ketat
 - 4) Terdapat garis batas tanggung jawab
 - 5) Otoritas yang sangat jelas dan tegas
2. Budaya inovasi
 - 1) Lingkungan kerja yang penuh tantangan
 - 2) Menyediakan tugas-tugas beresiko
 - 3) Memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif
 - 4) Jalur komunikasi antar pegawai terbuka lebar
3. Budaya suportif
 - 1) Lingkungan kerja yang bersahabat, peduli dengan sesama
 - 2) Sikap saling percaya

- 3) Berorientasi pada hubungan sosial
- 4) Meberikan kebebasan individual.

3.4.2 Kepuasan Kerja (X₂)

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 :

1. Gaji/Upah
 - 1) Keadilan pembayaran gaji
 - 2) Kenaikan gaji yang bertahap
 - 3) Pembagian gaji yang layak
2. Promosi
 - 1) Kesempatan promosi yang adil
 - 2) Adanya sistem promosi yang kompetitif
 - 3) Peluang promosi untuk semua karyawan
3. Supervisi
 - 1) Pihak pengawas yang kompeten dalam mengawasi
 - 2) Pengawasan yang adil
 - 3) Dukungan penuh dari atasan
4. Tunjangan

- 1) Tunjangan yang sesuai dan adil
 - 2) Tunjangan tambahan yang layak bila dibandingkan dengan organisasi lain
 - 3) Tunjangan lain yang tidak diperoleh karyawan di organisasi lain
5. Imbalan/Penghargaan
- 1) Pekerjaan yang diapresiasi dengan baik
 - 2) Pekerjaan yang diakui dengan layak
 - 3) Penghargaan berupa hadiah atas hasil kerja yang baik
6. Kondisi Operasional
- 1) Lingkungan kerja yang baik
 - 2) Birokrasi yang tidak mempersulit pekerjaan
 - 3) Puas dengan pekerjaan yang dilakukan
7. Rekan kerja
- 1) Rekan kerja yang menyenangkan
 - 2) Rekan kerja yang menjalin kekeluargaan
 - 3) Rekan kerja yang terbuka dalam memberi bantuan
8. Sifat kerja
- 1) Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
 - 2) Pekerjaan yang dilakukan menyenangkan
 - 3) Bekerja keras dalam bekerja
9. Komunikasi
- 1) Komunikasi yang baik dalam organisasi
 - 2) Penugasan pekerjaan dijelaskan secara gamblang

- 3) Merasa paham dengan tugas yang diberikan karena adanya penjelasan yang jelas

3.4.3 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 organisasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teori Allen & Meyer (1990), dengan indikator komitmen organisasional yang meliputi :

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.
2. *Normative commitment*, merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.
3. *Continuance commitment*, berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi karena kebutuhan.

3.4.4 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 organisasi 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 :

1. Kualitas

- 1) Kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan
- 2) Kemampuan bekerja dengan kemampuan maksimal
- 3) Kemampuan bekerja dengan kesalahan kecil

2. Kuantitas

- 1) Kemampuan bekerja sesuai target
- 2) Kemampuan bekerja sesuai prosedur
- 3) Kemampuan memenuhi harapan perusahaan

3. Ketepatan waktu

- 1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- 2) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
- 3) Kemampuan hadir kerja tepat waktu

4. Efektivitas biaya

- 1) Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja
- 2) Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan
- 3) Kemampuan meminimalisir kerugian perusahaan

5. Kebutuhan akan pengawasan

- 1) Kemampuan bekerja tanpa pengawasan
- 2) Kemampuan bekerja dengan penuh tanggung jawab
- 3) Kemampuan menjaga kinerja

6. Hubungan antar perseorangan

- 1) Keharmonisan dengan rekan kerja

- 2) Kemampuan menjalin kerjasama
- 3) Kemampuan membangun sinergi

3.5 Jenis Data dan Tekni Pengumpulan Data

3.5.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner (angket) yang dibagikan kepada target sampel dari populasi yang telah ditetapkan. Menurut (Sekaran & Bougie, 2009) kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, jawaban biasanya lebih erat dengan pilihan tertentu. Kuesioner yang disebarkan ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Menurut (Sugiyono, 2010) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang individu terhadap suatu fenomena sosial. Dengan menggunakan skala ini, variabel-variabel yang digunakan diukur dengan menggunakan jawaban dengan gradasi ukuran mulai dari amat sangat setuju sampai dengan amat sangat tidak setuju.

Keperluan analisis kuantitatif, dari masing-masing jawaban memiliki bobot atau skor yang berbeda, dari proses pemberian skor ini akan dihasilkan lima kategori jawaban, yaitu :

STS	= Sangat tidak setuju, dengan skor	1
TS	= Tidak setuju, dengan skor	2

R	= Ragu-ragu, dengan skor	3
S	= Setuju, dengan skor	4
SS	= Sangat setuju, dengan skor	5

Skala *Likert* ini kemudian menskala individu yang bersangkutan, dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai skala sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja sangat rendah.
2. Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja rendah.

3. Nilai jawaban 3,00 s/d 3,39 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja cukup.
4. Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja tinggi.
5. Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja sangat tinggi.

3.5.2 Jenis Pengumpulan Data

Jenis pengumpulan data menurut (Sumarsono, 2004) dibagi menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek yang akan diteliti, baik mengamati obyek secara langsung atau observasi maupun melalui angket (kuesioner). Dalam hal ini data primer yang digunakan adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden mengenai budaya organisasional, kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasional.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari terbitan atau laporan suatu lembaga, melalui literatur yang diperoleh melalui website, referensi pustaka dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.6 Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2002), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut (Sekaran & Bougie, 2009) populasi merupakan sekelompok yang menjadi perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini meliputi semua pekerja tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta yang berjumlah 50 pekerja. Penelitian ini bersifat populatif atau menggunakan tehnik sensus dimana semua anggota populasi dalam penelitian akan digunakan sebagai sampel.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 2001). Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan jika koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari 0,3 maka pertanyaan tersebut valid. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen ini adalah *Product Moment* dari *Karl Pearson*, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy - (\sum x)(\sum y))}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi
- n = Jumlah subyek
- x = Skor suatu butir/item
- y = Skor total (Arikunto, 2005)

Nilai r kemudian dikonsultasikan dengan r_{tabel} (r_{kritis}). Item pertanyaan dapat dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

3.7.2 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 (Ghozali, 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. Menurut (Arikunto, 2010) untuk menguji reliabilitas dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$ = Varians total

Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika mampu memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60 maka dapat dikatakan tidak reliabel.

3.8 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.

3.9 Uji Asumsi Klasik

3.9.1 Uji Normalitas

Menurut (Ghozali, 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.

3.9.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2005). Apabila dalam model regresi terjadi korelasi, maka dikatakan terdapat problem multikolinearitas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut :

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- Apabila antar variabel bebas terdapat korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0,90), maka dapat dikatakan terindikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).

- Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya, dan dari *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk mewujudkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005).

3.9.3 Uji Heteroskedastisitas

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 homokedastisitas (Ghozali, 2005).

3.10 Analisis Regresi Linear

3.10.1 Persamaan Regresi Linear Sederhana

Regresi dapat digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independen diubah. Analisis regresi, selain digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel, juga untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Persamaan umum regresi linier sederhana adalah :

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen

X = Variabel independen

α = Konstanta, yaitu besarnya nilai Y ketika nilai X = 0

β = Koefisien regresi, yang menyatakan perubahan nilai Y apabila terjadi perubahan nilai X. Bila (+) maka arah garis akan naik, dan bila (-) maka nilai garis akan turun.

ε = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji apakah terdapat hubungan signifikansi antara variabel X, Z dan Y (Ghozali, 2005). Apakah terdapat pengaruh antara variabel X₁, X₂, dan Z (budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara parsial atau terpisah. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2005) uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara terpisah atau parsial terhadap variabel terikat apakah memiliki pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

Uji t dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\text{rata - rata sampel pertama} - \text{rata - rata sampel kedua}}{\text{standar error perbedaan rata - rata kedua sampel}}$$

Dapat disimpulkan bahwa :

- Bila (P-Value) < 0,05, maka variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.
- Bila (P-Value) > 0,05, maka variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.

3.12 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

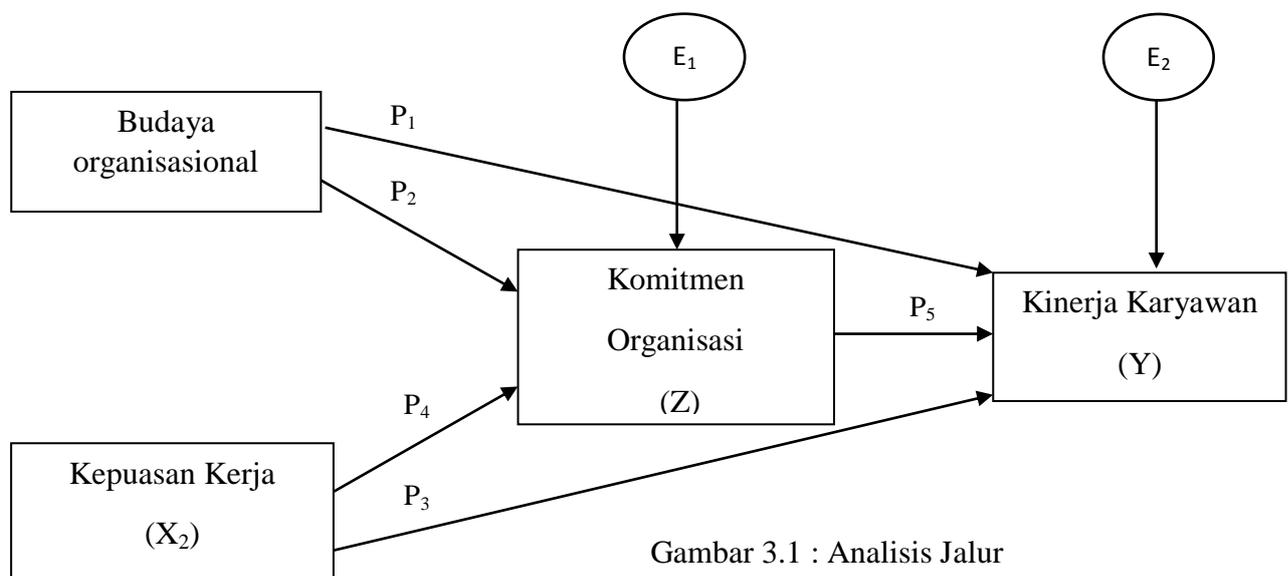
Menurut (Ghozali, 2005) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Model diagram jalur merupakan langkah pertama dalam analisis jalur, yaitu merancang model berdasarkan konsep dari teori yang dipakai. Secara teoritis dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional

- 2) Budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pengaruh antar variabel tersebut, dapat dibuat model dalam bentuk diagram sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Analisis Jalur

Keterangan :

X₁ = Budaya organisasional

X₂ = Kepuasan Kerja

Z = Komitmen organisasional

Y = Kinerja Karyawan

P₁ = Koefisien pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

P_2 = Koefisien pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

P_3 = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

P_4 = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

E = Standar *error* ($\sqrt{1-R^2}$)

Model tersebut dapat juga dinyatakan dalam bentuk persamaan jalur sebagai berikut :

$$Z = P_2X_1 + P_4X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = P_1X_1 + P_3X_2 + \varepsilon_2$$

Menurut (Ghozali, 2005) jika pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol dengan memasukkan variabel Z, maka menjadi sempurna (*perfect mediation*). Namun demikian, jika pengaruh X terhadap Y menurun tidak sama dengan nol dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi parsial (*partial mediation*). Mediasi sederhana ini terjadi jika dipenuhi asumsi : (1) tidak ada kesalahan pengukuran (*measurement error*) , dan (2) variabel Y tidak dipengaruhi variabel Z.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta yang melalui komitmen organisasional. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebar kepada responden penelitian yaitu seluruh karyawan organik atau karyawan tetap pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Penelitian ini disebar kuesioner sejumlah 50 eksemplar kepada karyawan organik atau karyawan tetap. Terdapat tiga kuesioner yang tidak kembali, sehingga yang dapat diolah berjumlah 47 kuesioner dengan *response rate* 94%. Setelah data terkumpul kemudian dilakukan langkah pengkodean (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Setelah tabulasi data, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data menggunakan *software* SPSS 16.0 for Windows. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari pengujian instrumen penelitian meliputi uji reliabilitas dan validitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*) dan pembahasan.

4.1 Hasil Pengujian Instrument Penelitian

4.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Teknik korelasinya menggunakan *Pearson Correlation*,

dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for Windows*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian dengan menggunakan *Pearson Correlation* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasional (X_1)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,679	0,288	Valid
X1.2	0,713	0,288	Valid
X1.3	0,642	0,288	Valid
X1.4	0,647	0,288	Valid
X1.5	0,625	0,288	Valid
X1.6	0,702	0,288	Valid
X1.7	0,543	0,288	Valid
X1.8	0,662	0,288	Valid
X1.9	0,716	0,288	Valid
X1.10	0,642	0,288	Valid
X1.11	0,664	0,288	Valid
X1.12	0,578	0,288	Valid
X1.13	0,526	0,288	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, menunjukkan bahwa semua item kuesioner budaya organisasional memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung > r tabel), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel budaya organisasional dinyatakan valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,698	0,288	Valid
X2.2	0,693	0,288	Valid
X2.3	0,703	0,288	Valid
X2.4	0,692	0,288	Valid
X2.5	0,689	0,288	Valid
X2.6	0,730	0,288	Valid
X2.7	0,745	0,288	Valid
X2.8	0,814	0,288	Valid
X2.9	0,760	0,288	Valid
X2.10	0,819	0,288	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

X2.11	0,815	0,288	Valid
X2.12	0,800	0,288	Valid
X2.13	0,823	0,288	Valid
X2.14	0,802	0,288	Valid
X2.15	0,529	0,288	Valid
X2.16	0,786	0,288	Valid
X2.17	0,688	0,288	Valid
X2.18	0,725	0,288	Valid
X2.19	0,577	0,288	Valid
X2.20	0,619	0,288	Valid
X2.21	0,620	0,288	Valid
X2.22	0,649	0,288	Valid
X2.23	0,649	0,288	Valid
X2.24	0,754	0,288	Valid
X2.25	0,690	0,288	Valid
X2.26	0,634	0,288	Valid
X2.27	0,736	0,288	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, menunjukkan bahwa semua item kuesioner kepuasan kerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen organisasional (Z)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Z.1	0,857	0,288	Valid
Z.2	0,820	0,288	Valid
Z.3	0,584	0,288	Valid
Z.4	0,808	0,288	Valid
Z.5	0,877	0,288	Valid
Z.6	0,728	0,288	Valid
Z.7	0,779	0,288	Valid
Z.8	0,858	0,288	Valid
Z.9	0,864	0,288	Valid
Z.10	0,749	0,288	Valid
Z.11	0,695	0,288	Valid
Z.12	0,851	0,288	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa semua item kuesioner komitmen organisasional memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung}$

> r tabel), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel komitmen organisasional dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1	0,646	0,288	Valid
Y.2	0,812	0,288	Valid
Y.3	0,630	0,288	Valid
Y.4	0,688	0,288	Valid
Y.5	0,800	0,288	Valid
Y.6	0,689	0,288	Valid
Y.7	0,722	0,288	Valid
Y.8	0,792	0,288	Valid
Y.9	0,676	0,288	Valid
Y.10	0,729	0,288	Valid
Y.11	0,684	0,288	Valid
Y.12	0,698	0,288	Valid
Y.13	0,803	0,288	Valid
Y.14	0,789	0,288	Valid
Y.15	0,800	0,288	Valid
Y.16	0,826	0,288	Valid
Y.17	0,802	0,288	Valid
Y.18	0,802	0,288	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa semua item kuesioner kinerja karyawan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kinerja karyawan dinyatakan valid.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60, maka jawaban dari responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,60, maka jawaban

dari para responden pada kuesioner dinyatakan tidak reliabel. Hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Budaya organisasional (X1)	0,872	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,959	Reliabel
Komitmen organisasional (Z)	0,943	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,950	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,60. Dengan begitu jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel. Sehingga item-item pertanyaan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

a. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama atukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai

karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan dan masa kerja.

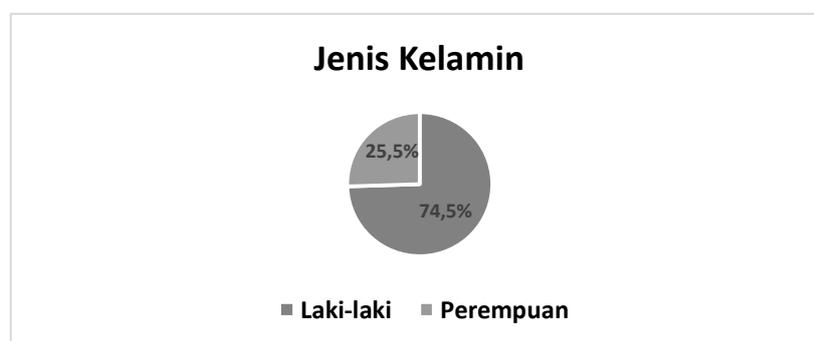
1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 47 responden diperoleh data mengenai jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	35	74,5
Perempuan	12	25,5
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2018



Gambar 4.1 : Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 35 orang atau sebesar 74,5 persen, sedangkan responden perempuan sebanyak 12 orang atau 25,5 persen.

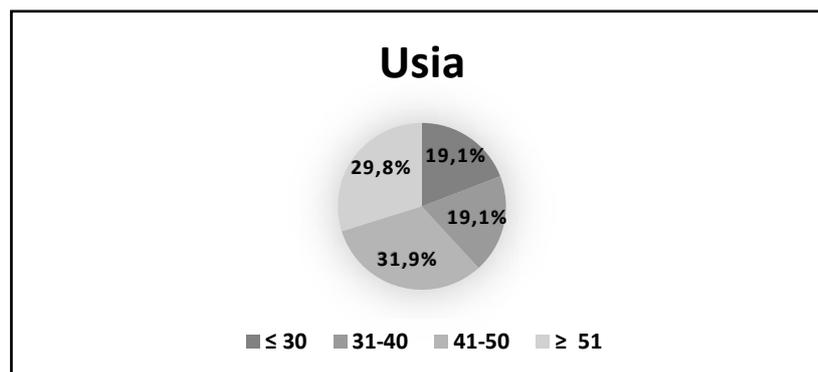
2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 47 responden diperoleh data mengenai tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 30 tahun	9	19,1
31-40 tahun	9	19,1
41-50 tahun	15	31,9
≥ 51 tahun	14	29,8
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.



Gambar 4.2 : Karakteristik responden berdasarkan usia
Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 41-50 tahun dengan jumlah 15 orang atau sebesar 31,9 persen. Rentang usia 41-50 tahun dapat dikategorikan sebagai karyawan yang lebih berpengalaman dalam bekerja dan mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi serta dianggap memiliki komitmen yang tinggi bagi perusahaan.

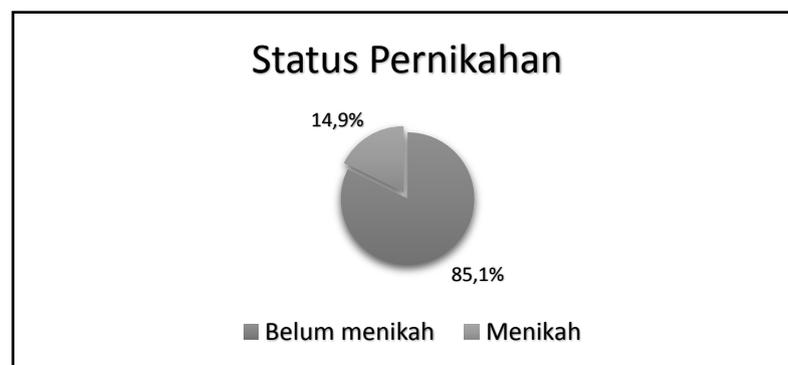
3) Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 47 responden diperoleh data mengenai status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	7	14,9
Menikah	40	85,1
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.



Gambar 4.3 : Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan
Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan status pernikahan, diketahui sebagian besar responden telah menikah dengan jumlah 40 orang atau sebesar 85,1 persen, sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 7 orang atau 14,9 persen.

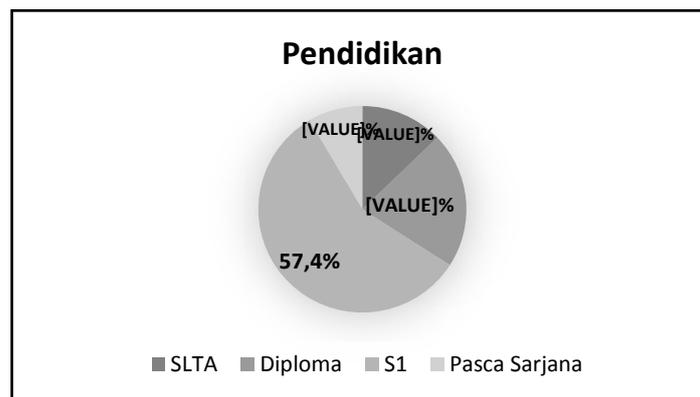
4) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 47 responden diperoleh data mengenai tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	6	12,8
Diploma	10	21,3
S1	27	57,4
Pasca Sarjana	4	8,5
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2018



Gambar 4.4 : Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa pendidikan responden sebagian besar adalah Sarjana/S1 yang berjumlah 27 orang atau 57,4 persen. Dengan demikian tingkat pendidikan formal karyawan mayoritas adalah berpendidikan menengah keatas, sehingga memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang baik.

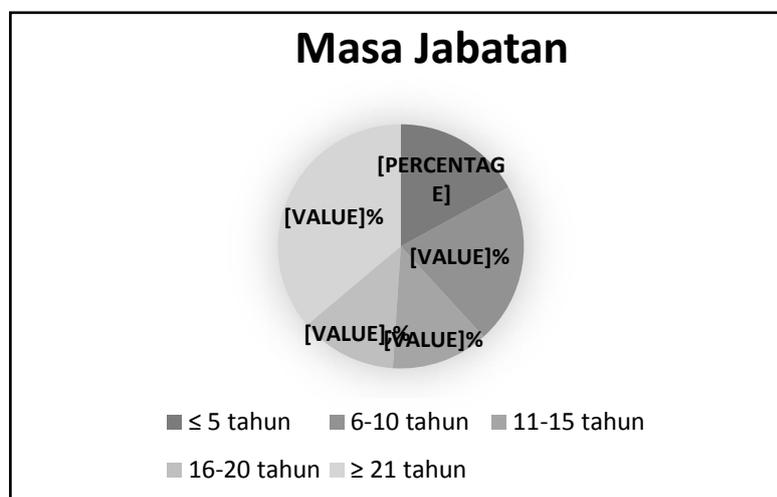
5) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 47 responden diperoleh data mengenai masa jabatan kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Masa Jabatan	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	8	17,0
6-10 tahun	10	21,3
11-15 tahun	6	12,8
16-20 tahun	6	12,8
≥ 21 tahun	17	36,2
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.



Gambar 4.5 : Karakteristik responden berdasarkan masa jabatan
Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta memiliki masa jabatan lebih dari atau sama dengan 21 tahun dengan jumlah 17 karyawan atau 36,2 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah cukup lama bekerja dan hal ini menunjukkan pengalaman bekerja yang dimiliki responden sudah cukup baik yang ditandai dengan adanya komitmen terhadap perusahaan.

b. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai skala sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja sangat rendah
2. Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja rendah
3. Nilai jawaban 3,00 s/d 3,39 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja cukup
4. Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja tinggi

5. Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = Budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja sangat tinggi

1) Budaya organisasional (X_1)

Variabel budaya organisasional diukur dengan 13 item pertanyaan. Setelah ke-13 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel budaya organisasional disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Budaya organisasional

No.	Variabel Budaya organisasional	Rata-rata	Kategori
1.	Saya merasakan lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur	4,32	Sangat tinggi
2.	Saya merasakan perusahaan menerapkan regulasi yang jelas	4,25	Sangat tinggi
3.	Saya merasakan adanya pengawasan yang ketat	3,93	Tinggi
4.	Saya merasakan adanya garis batas tanggung jawab	3,98	Tinggi
5.	Saya merasakan perusahaan menerapkan otoritas yang jelas dan tegas	4,02	Tinggi
6.	Saya merasakan lingkungan kerja yang penuh tantangan	4,17	Tinggi
7.	Saya merasakan perusahaan menyediakan tugas-tugas yang beresiko	3,68	Tinggi
8.	Saya merasakan perusahaan memberikan dorongan untuk kreatif	4,19	Tinggi
9.	Saya merasakan jalur komunikasi antar karyawan terbuka lebar	4,34	Sangat tinggi
10.	Saya merasakan lingkungan kerja yang bersahabat dan peduli dengan sesama	4,34	Sangat tinggi
11.	Saya merasa adanya rasa saling percaya antar rekan	4,25	Sangat tinggi
12.	Saya merasakan perusahaan berorientasi pada hubungan sosial	4,06	Tinggi
13.	Saya merasakan perusahaan memberikan kebebasan individual	3,93	Tinggi
<i>Mean (Rata-rata)</i>		4,11	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan respon penilaian 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. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasakan perusahaan menyediakan tugas-tugas yang beresiko dengan rata-rata sebesar 3,68. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel budaya organisasional adalah sebesar 4,11 yang berada pada interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasional pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta berjalan dengan baik dan efektifitas kinerja karyawan akan menjadi semakin tinggi. Selanjutnya, berikut adalah hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya organisasional (X_1)

Keterangan	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	1-13	0	0
Rendah	14-26	0	0
Sedang	27-39	1	2,13
Tinggi	40-52	23	48,9
Sangat Tinggi	53-65	23	48,9
Jumlah		47	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.12, maka dapat diketahui bahwa frekuensi budaya organisasi yang paling dominan adalah kategori tinggi dan sangat tinggi, yaitu sebanyak masing-masing 23 orang. Karyawan yang memiliki frekuensi budaya organisasional sedang hanya terdapat 1 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki budaya organisasional di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta adalah sebanyak 47 orang. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan budaya organisasional yang baik agar tidak mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2) Kepuasan Kerja (X_2)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 27 item pertanyaan. Setelah ke-27 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel budaya organisasional disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

No.	Variabel Kepuasan Kerja	Rata-rata	Kategori
1.	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang adil	3,85	Tinggi
2.	Saya merasa puas menerima kenaikan gaji secara berkala	3,98	Tinggi
3.	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang layak	4,00	Tinggi
4.	Saya merasa puas mendapatkan kesempatan promosi yang adil	3,66	Tinggi
5.	Saya merasa puas adanya sistem promosi yang kompetitif	3,82	Tinggi
6.	Saya merasa puas adanya peluang promosi untuk seluruh karyawan	3,80	Tinggi
7.	Saya merasa puas adanya pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang kompeten/ahli	3,93	Tinggi
8.	Saya merasa puas pengawasan kerja dilakukan secara adil	3,98	Tinggi
9.	Saya merasa puas adanya dukungan penuh dari atasan	4,17	Tinggi
10.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan yang sesuai dan adil	4,00	Tinggi
11.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan tambahan yang layak dibandingkan perusahaan lain	3,89	Tinggi
12.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan lain yang tidak diterima karyawan di perusahaan lain	3,85	Tinggi
13.	Saya merasa puas pekerjaan saya diapresiasi dengan baik	4,10	Tinggi
14.	Saya merasa puas pekerjaan saya diakui dengan layak	4,10	Tinggi
15.	Saya merasa puas mendapatkan imbalan untuk setiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik	3,93	Tinggi
16.	Saya merasa puas adanya lingkungan kerja yang baik	4,25	Sangat tinggi
17.	Saya merasa puas birokrasi yang ada tidak mempersulit pekerjaan	4,08	Tinggi
18.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan dapat mencapai tujuan yang diinginkan	4,19	Tinggi
19.	Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja yang membuat saya senang	4,25	Sangat tinggi
20.	Saya merasa puas atas kekeluargaan yang terjalin dengan rekan kerja	4,29	Sangat tinggi

21.	Saya merasa puas rekan kerja saya terbuka dalam memberi bantuan jika saya mengalami kesulitan	4,15	Tinggi
22.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,12	Tinggi
23.	Saya merasa puas atas pekerjaan yang saya lakukan menyenangkan	4,17	Tinggi
24.	Saya merasa puas telah bekerja keras dalam bekerja	4,21	Sangat tinggi
25.	Saya merasa puas adanya komunikasi yang baik dalam organisasi ini	4,19	Tinggi
26.	Saya merasa puas tugas yang diberikan mendapat penjelasan secara gamblang	4,14	Tinggi
27.	Saya merasa puas dengan tugas yang diberikan karena adanya penjelasan yang jelas	4,17	Tinggi
<i>Mean (Rata-rata)</i>		4,05	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator merasa puas atas kekeluargaan yang terjalin dengan rekan kerja dengan rata-rata sebesar 4,29. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasa puas mendapatkan kesempatan promosi yang adil dengan rata-rata sebesar 3,66. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,05 yang berada pada interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Selanjutnya, berikut adalah hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Keterangan	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	1-27	0	0
Rendah	28-54	0	0
Sedang	55-81	1	2,13
Tinggi	82-108	28	59,57
Sangat Tinggi	109-135	18	38,3
Jumlah		47	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat diketahui frekuensi jawaban responden terkait variabel kepuasan kerja yang paling dominan adalah kategori tinggi yaitu sebanyak 28 orang. Sedangkan karyawan yang memiliki frekuensi kepuasan kerja sangat tinggi terdapat 18 orang dan yang memiliki frekuensi sedang hanya 1 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang ada pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta tergolong memuaskan, sehingga perlu adanya perhatian khusus dari perusahaan untuk menjaga kepuasan kerja yang ada pada karyawan.

3) Komitmen organisasional (Z)

Variabel komitmen organisasional diukur dengan 12 item pertanyaan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasi, maka deskripsi variabel komitmen organisasional disajikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Komitmen organisasional (Z)

No.	Variabel komitmen organisasional	Rata-rata	Kategori
1.	Saya senang menghabiskan karir di perusahaan tempat saya bekerja	3,91	Tinggi
2.	Saya senang membanggakan perusahaan kepada orang di luar perusahaan	4,08	Tinggi
3.	Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga	4,00	Tinggi
4.	Perusahaan ini memiliki makna mendalam bagi saya	4,02	Tinggi
5.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi meskipun hal tersebut menguntungkan	3,78	Tinggi
6.	Saya menyadari bahwa komitmen merupakan sesuatu yang harus saya lakukan	4,19	Tinggi
7.	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja	4,10	Tinggi
8.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena adanya tanggung jawab dalam organisasi	3,91	Tinggi
9.	Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan untuk tawaran kerja yang lebih baik	3,85	Tinggi
10.	Kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang	3,63	Tinggi

11.	Saya bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan saya dan keinginan saya	4,10	Tinggi
12.	Saya tidak menemukan perusahaan yang lebih baik dari perusahaan ini	3,74	Tinggi
<i>Mean (Rata-rata)</i>		3,94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dinyatakan responden penilaian pada 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. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang dengan rata-rata sebesar 3,63. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel komitmen organisasional adalah sebesar 3,94 yang berada pada interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya komitmen organisasional karyawan pada perusahaan. Selanjutnya, berikut adalah hasil analisis frekuensi variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen organisasional (Z)

Keterangan	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	1-12	0	0
Rendah	13-24	0	0
Sedang	25-36	4	8,51
Tinggi	37-48	29	61,7
Sangat Tinggi	49-60	14	29,79
Jumlah		47	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.16, maka dapat diketahui bahwa frekuensi komitmen organisasional yang paling dominan adalah kategori tinggi, yaitu sebanyak 29 orang. Sedangkan karyawan yang memiliki frekuensi komitmen organisasional sangat tinggi terdapat 14 orang dan frekuensi komitmen organisasional sedang

sebanyak 4 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebanyak 47 karyawan memiliki komitmen organisasional untuk tetap bertahan di perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

4) Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan diukur dengan 18 item pertanyaan. Setelah ke-18 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Variabel Kinerja Karyawan	Rata-rata	Kategori
1.	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan	4,12	Tinggi
2.	Saya mampu bekerja dengan kemampuan maksimal	4,19	Tinggi
3.	Saya mampu bekerja dengan kesalahan kecil	3,87	Tinggi
4.	Saya mampu bekerja sesuai target	4,17	Tinggi
5.	Saya mampu bekerja sesuai prosedur	4,25	Sangat tinggi
6.	Saya mampu memenuhi harapan perusahaan	4,14	Tinggi
7.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	4,10	Tinggi
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	4,08	Tinggi
9.	Saya mampu hadir kerja tepat waktu	4,10	Tinggi
10.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja	4,06	Tinggi
11.	Saya mampu untuk menghemat biaya pengeluaran perusahaan	4,00	Tinggi
12.	Saya mampu meminimalisir kerugian perusahaan	4,04	Tinggi
13.	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan	4,31	Sangat tinggi
14.	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab	4,31	Sangat tinggi
15.	Saya mampu menjaga kinerja	4,25	Sangat tinggi
16.	Saya mampu menjaga keharmonisan dengan rekan kerja	4,25	Sangat tinggi
17.	Saya memiliki kemampuan menjalin kerjasama	4,29	Sangat tinggi
18.	Saya memiliki kemampuan untuk membangun sinergi	4,29	Sangat tinggi
<i>Mean (Rata-rata)</i>		4,16	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dinyatakan responden penilaian pada 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. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mampu bekerja dengan kesalahan kecil dengan rata-rata sebesar 3,87. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 4,16 yang berada pada interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kinerja karyawan pada perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Selanjutnya, berikut adalah hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Keterangan	Range	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	1-18	0	0
Rendah	19-36	0	0
Sedang	37-54	0	0
Tinggi	55-72	28	59,57
Sangat Tinggi	73-90	19	40,43
Jumlah		47	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.18, maka dapat diketahui bahwa frekuensi kinerja karyawan yang paling dominan adalah kategori tinggi yaitu sebanyak 28 orang. Sedangkan karyawan yang memiliki frekuensi kinerja karyawan sangat tinggi sebanyak 19 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang ada di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta tinggi sehingga perusahaan perlu menjaga agar kinerja karyawan tidak terganggu sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Tabel 4.19 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Rata-rata	Keterangan
1.	Budaya organisasional	4,11	Tinggi
2.	Kepuasan kerja	4,05	Tinggi
3.	Komitmen organisasional	3,94	Tinggi
4.	Kinerja karyawan	4,16	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.19 menunjukkan hasil dari rekapitulasi penilaian variabel penelitian yang dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa keempat variabel penelitian, yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan termasuk pada kategori tinggi.

Tabel 4.20 Rekapitulasi Frekuensi Variabel Penelitian

Variabel	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Budaya organisasional	0	0	1	23	23
Kepuasan Kerja	0	0	1	28	18
Komitmen organisasional	0	0	4	29	14
Kinerja Karyawan	0	0	0	28	19

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.20 menunjukkan hasil rekapitulasi frekuensi variabel penelitian. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasional frekuensi yang paling dominan adalah kategori tinggi dan sangat tinggi yaitu masing-masing sebanyak 23 orang. Frekuensi dominan pada variabel kepuasan kerja adalah kategori tinggi yaitu sebanyak 28 orang. Pada variabel komitmen organisasional, frekuensi dominan adalah kategori tinggi yaitu sebanyak 29 orang. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan, frekuensi yang paling dominan adalah kategori tinggi yaitu sebanyak 28 orang.

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

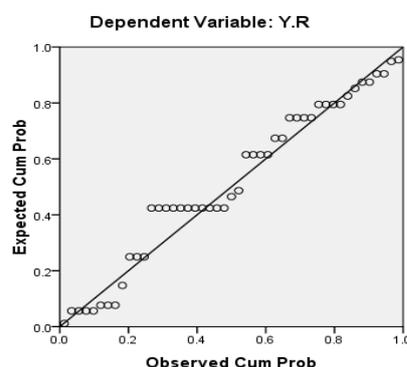
Uji normalitas adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui dalam suatu regresi, variabel dependen dan independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik yaitu apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dimana pengambilan keputusan aalah dengan melihat angka probabilitas signifikannya. Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.35366585
Most Extreme Differences	Absolute	.166
	Positive	.100
	Negative	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		1.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150

Test distribution is Normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.6 Hasil uji normalitas
Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa data yang diolah merupakan data yang terdistribusi normal hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,15 > 0,05$, sehingga uji normalitas terpenuhi. Sedangkan gambar 4.6 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Demikian juga dari *normal probability-plot* menunjukkan distribusi normal, karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi dapat dilihat dari *variance inflation factor* (VIF).

Tabel 4.22 Hasil Analisis Uji /Multikolinearitas

Mdel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.879	.429		4.384	.000		
X1.R	.058	.122	.063	.475	.637	.765	1.308
X2.R	.313	.097	.436	3.220	.002	.732	1.365
Z.R	.177	.084	.283	2.104	.041	.743	1.347

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.22 diatas dapat dilihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) tidak terdapat multikolinearitas, hal ini dikarenakan nilai *tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 . Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga model layak untuk digunakan lebih lanjut.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

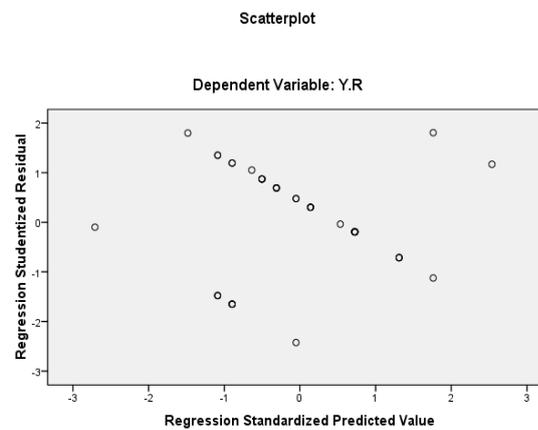
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.23 Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.755	.233		3.237	.002
X1.R	-.007	.066	-.018	-.112	.911
X2.R	-.051	.053	-.158	-.955	.345
Z.R	-.073	.046	-.263	-1.602	.116

Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, 2018.



Gambar : 4.7 Hasil uji heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Untuk mempermudah dalam pemahaman hasil uji asumsi klasik, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas
1.	X_1	Normal	1,308<VIF	Tidak Heteroskedastisitas
2.	X_2	Normal	1,365<VIF	Tidak Heteroskedastisitas
3.	Z	Normal	1,347<VIF	Tidak Heteroskedastisitas
4.	Y	Normal	-	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.4 Pengujian Model Penelitian

Pengujian ini menguji pengaruh antar variabel dengan menggunakan model regresi linear sederhana. Pengujian menggunakan bantuan program SPSS 16.0 *for Windows* sebagai alat analisis untuk menemukan hasil penelitian.

4.4.1 Analisis Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji regresi linear sederhana variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.25 Pengujian Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.626	.477		5.510	.000
X1.R	.331	.128	.361	2.594	.013

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,626 + 0,331.X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel budaya organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,626.

b. Analisis Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien budaya organisasional untuk kinerja karyawan sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan budaya organisasional maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan.

4.4.2 Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji regresi linear sederhana variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel 4.26 sebagai berikut :

Tabel 4.26 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.330	.316		7.378	.000
X2.R	.423	.086	.589	4.890	.000

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,330 + 0,423.X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel kepuasan kerja memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,330.

b. Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien kepuasan kerja untuk kinerja karyawan sebesar 0,423. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan.

4.4.3 Analisis Budaya organisasional (X_1) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Hasil uji regresi linear sederhana variabel budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dapat ditunjukkan pada Tabel 4.27 sebagai berikut :

Tabel 4.27 Pengujian Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.371	.747		1.834	.073
X1.R	.595	.200	.406	2.976	.005

Dependent Variable: Z.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 1,371 + 0,595.X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel budaya organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel komitmen organisasional sebesar 1,371.

b. Analisis Budaya organisasional (X_1) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Nilai koefisien budaya organisasional untuk komitmen organisasional sebesar 0,595. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan budaya organisasional maka akan menaikkan variabel komitmen organisasional.

4.4.4 Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Hasil uji regresi linear sederhana variabel budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dapat ditunjukkan pada Tabel 4.28 sebagai berikut :

Tabel 4.28 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.729	.560		3.090	.003
X2.R	.513	.153	.447	3.350	.002

Dependent Variable: Z.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 1,729 + 0,513.X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel kepuasan kerja memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel komitmen organisasional sebesar 1,729.

b. Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Nilai koefisien kepuasan kerja untuk komitmen organisasional sebesar 0,513. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka akan menaikkan variabel komitmen organisasional.

4.4.5 Analisis Komitmen organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji regresi linear sederhana variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada Tabel 4.29 sebagai berikut :

Tabel 4.29 Pengujian Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.726	.294	9.279	.000
	Z.R	.315	.081	.503	.000

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,726 + 0,315.Z + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel komitmen organisasional memiliki nilai nol (0), maka nilai variabel kinerja karyawan sebesar 2,726.

b. Analisis Komitmen organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasional untuk kinerja karyawan sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan komitmen organisasional maka akan menaikkan variabel kinerja karyawan.

4.5 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:

4.5.1 Pengujian Pengaruh Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji t variabel budaya organisasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.30 sebagai berikut:

Tabel 4.30 Hasil Uji t Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.626	.477		5.510	.000
X1.R	.331	.128	.361	2.594	.013

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

a. Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,013 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4.5.2 Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji t variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.31 sebagai berikut:

Tabel 4. 31 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.330	.316		7.378	.000
X2.R	.423	.086	.589	4.890	.000

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H_a : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4.5.3 Pengujian Pengaruh Budaya organisasional (X_1) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Hasil dari uji t variabel budaya organisasional (X_1) terhadap komitmen organisasional (Z) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.32 sebagai berikut:

Tabel 4. 32 Hasil Uji t Budaya organisasional terhadap Komitmen organisasional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.371	.747		1.834	.073
X1.R	.595	.200	.406	2.976	.005

Dependent Variable: Z.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

H_a : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “diduga budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

4.5.4 Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Hasil dari uji t variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasional (Z) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4. 33 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.729	.560		3.090	.003
X2.R	.513	.153	.447	3.350	.002

Dependent Variable: Z.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Ha : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

4.5.5 Pengujian Pengaruh Komitmen organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji t variabel komitmen organisasional (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada Tabel 4.34 sebagai berikut:

Tabel 4.34 Hasil Uji t Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.726	.294		9.279	.000
Z.R	.315	.081	.503	3.909	.000

Dependent Variable: Y.R

Sumber: Data primer diolah, 2018.

a. Hipotesis 5

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Ha : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. penelitian $>0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak

c. Hasil

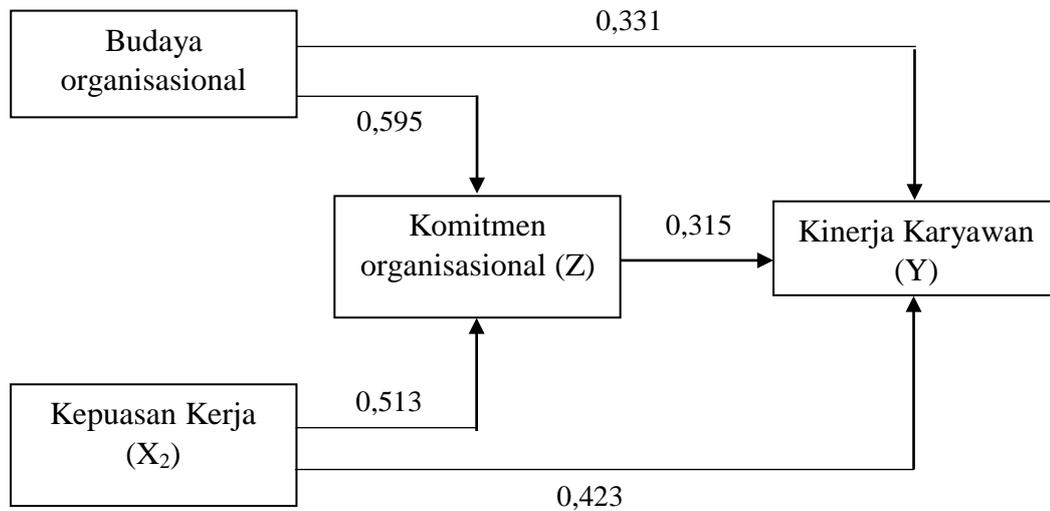
Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “diduga komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4.6 Analisis Jalur/*Path Analysis*

Path coefficient adalah *standardized regression coefficient* beta yang dihasilkan dari analisis regresi. Pada penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar 4.8 sebagai berikut:



Gambar 4.8 Analisis jalur/*path analysis*
Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan gambar 4.8, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikatnya dijelaskan pada Tabel 4.35 berikut ini.

Tabel 4.35 Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
X ₁ → Y	0,331	0	0,331
X ₂ → Y	0,423	0	0,423
X ₁ → Z	0,595	0	0,595
X ₂ → Z	0,513	0	0,513
Z → Y	0,315	0	0,315
X ₁ → Z → Y	0	0,187	0,187
X ₂ → Z → Y	0	0,161	0,161

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.6.1 Pengaruh Budaya organisasional (X₁) terhadap Kinerja (Y) melalui Komitmen organisasional (Z)

Hasil perhitungan analisis jalur pengaruh budaya organisasional (X₁) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen organisasional (Z) menunjukkan hasil

pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

Tabel 4.36 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Budaya organisasional terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasional

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Budaya organisasional (X_1) → Kinerja (Y)	0,331		0,331 + 0,187 = 0,518
Budaya organisasional (X_1) → Komitmen organisasional (Z) → Kinerja (Y)		$0,595 \times 0,315 =$ 0,187	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.36 dapat dilihat bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,331. Sedangkan pengaruh budaya organisasional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebesar $0,595 \times 0,315 = 0,187$. Dengan hasil ini berarti pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional, dan hipotesis keenam yang menyatakan "diduga terdapat pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional" **terbukti**.

4.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y) melalui Komitmen organisasional (Z)

Hasil perhitungan analisis jalur pengaruh kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen organisasional (Z) menunjukkan hasil pengaruh

langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

Tabel 4.37 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasional

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Kepuasan Kerja (X_2) → Kinerja (Y)	0,423		0,423 + 0,161 = 0,584
Kepuasan Kerja (X_2) → Komitmen organisasional (Z) → Kinerja (Y)		$0,513 \times 0,315 =$ 0,161	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.37 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,423. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebesar $0,513 \times 0,315 = 0,161$. Dengan hasil ini berarti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional, dan hipotesis ketujuh yang menyatakan "diduga terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional" **terbukti**.

4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesisi penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.38 sebagai berikut:

Tabel 4.38 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

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

Sumber: Data primer diolah, 2018

4.8 Pembahasan

Penelitian ini 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. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang kemudian data dari kuesioner tersebut dianalisis. Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian penjelasan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.8.1 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 organisasi mengarah pada peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. 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 organisasi 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 kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Kusworo, et al., 2015) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional lebih kuat dalam meningkatkan kinerja pendidik.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut budaya organisasional terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dari persepsi karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diperoleh jawaban terkait dengan variabel budaya organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 4,11, maka budaya organisasional yang dimiliki karyawan tinggi. Indikator budaya organisasional yang paling mendominasi adalah merasakan jalur komunikasi antar karyawan terbuka lebar dan merasakan lingkungan kerja yang bersahabat dan peduli dengan sesama dengan rata-rata sebesar 4,34. Sedangkan indikator terendah untuk variabel budaya organisasional terdapat pada indikator merasakan perusahaan menyediakan tugas-tugas yang beresiko dengan rata-rata sebesar 3,68. Maka dari itu PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta perlu untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terkait dengan menyediakan tugas yang beresiko, salah satunya dengan cara memberikan tugas yang lebih menantang sehingga karyawan tidak bosan dengan pekerjaannya.

4.8.2 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 organisasi 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.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut kepuasan kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dari persepsi karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diperoleh jawaban terkait dengan variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 4,05, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi. Indikator kepuasan kerja yang paling mendominasi adalah merasa puas atas kekeluargaan yang terjalin dengan rekan kerja dengan rata-rata sebesar 4,29. Sedangkan indikator terendah untuk variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator merasa puas mendapatkan kesempatan promosi yang adil dengan rata-rata sebesar 3,66. Maka dari itu PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta perlu untuk meningkatkan kesempatan karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi dengan demikian karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan mampu untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

4.8.3 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 organisasi mengarah pada peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Messner, 2013) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional mempengaruhi komitmen organisasional di industri IT.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional. Dari persepsi karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diperoleh jawaban terkait dengan variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 4,11, maka budaya organisasi yang dirasakan karyawan tinggi. Dalam budaya organisasional terdapat

tiga aspek indikator yaitu budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif, dimana semakin baik nilai budaya organisasional yang dianut oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasional.

4.8.4 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.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut kepuasan kerja terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional. Dari persepsi karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diperoleh jawaban terkait dengan variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 4,05, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta termasuk dalam kategori tinggi.

Pihak PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta harus mengetahui pentingnya menjaga kepuasan kerja bagi karyawannya. Dengan menjaga lingkungan kerja agar terasa kekeluargaan antara karyawan, adanya komunikasi yang terjalin baik, menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan, membentuk lingkungan kerja yang baik, sehingga karyawan merasa senang dan dapat meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan.

4.8.5 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 organisasi. 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.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasional terbagi menjadi tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Dari persepsi karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta diperoleh jawaban terkait dengan variabel komitmen organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 3,94, maka komitmen organisasi yang dirasakan karyawan tergolong tinggi. Item indikator komitmen organisasi yang paling mendominasi adalah menyadari bahwa komitmen merupakan sesuatu yang harus saya lakukan dengan rata-rata sebesar 4,19. Sedangkan nilai item indikator komitmen organisasional yang terendah terdapat pada kehidupan saya terganggu jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang dengan rata-rata sebesar 3,63. Maka perusahaan perlu untuk meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan agar karyawan tidak meninggalkan perusahaan sekarang. Untuk mempertahankan komitmen karyawan dapat dilakukan dengan cara memperhatikan kebutuhan dan memberikan dukungan kepada karyawan, agar karyawan tetap memiliki komitmen terhadap perusahaan dan dapat meningkatkan kinerjanya.

4.8.6 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.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa budaya organisasional mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, tetapi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pada karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

4.8.7 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.

Penjabaran diatas menjelaskan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, tetapi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pada karyawan tetap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasional memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional
7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

5.2 Saran

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.
- Alwi, S., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Staryegi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua penyunt. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Anwar, S., 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Armstrong, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Azeez, R. O., Jayeoba, F. & Adeoye, A. O., 2016. Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 8(2), pp. 102-114.
- Bernardin, H. & Russel, J., 1993. *Human Resources Management: An Experimentsal Approach*. USA: Mc. Grawhill. Inc.
- Bohlander, G. & Snell, S., 2010. *Principles of Human Resource*. South Western: Cengage Learning.
- Cameron, K. & Quinn, R., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values framework*. s.l.:Jossey-Bass.
- Campbell, J., 1990. *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. 2nd penyunt. Palo Alto, CA: Consulting Psycologists Press.
- Cherrington, D. J., 1995. *The Management of Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 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., 2012. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. M.A: Addison Wesley.

- Denision, D. & Mishra, A., 1995. Toward a Theory of organizational Culture and Affectiveness.. *Organization Science*, 6(2), pp. 204-223.
- Dessler, G., 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- _____, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Flemming, P., 2016. The Effect of The Relationship Between Transformational Leadership Organizational Culture and Performance. *Australian Journal of Business and Management Research*, 05(06), pp. 117-119.
- Fu, W. & Deshpande, S. P., 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Empluye 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. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gomes, F. C., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- 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.
- Hasibuan, M., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- _____, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ikhsan, A., 2016. Analisa 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.
- Inanlou, Z. & Ahn, J.-Y., 2017. The Effect of Organizational Culture On Employee Commitment : A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms. *The Journal of Applied Business Research*, 33(1), pp. 87-94.
- Indrasari, M., 2017. The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction and Its Impact on The Performance of Teaching in State Community Academy Bojonegoro. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), pp. 58-73.
- 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.

- Jannah, M., 2016. Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT PG Rajawali I Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen* , 4(2), pp. 17-30.
- Khuzaeni, M. & Djumahir, S., 2013. The Influence of Work Culture, Work Stress to The Job Satisfaction and Employees Performance in The State Treasury Service office in Jakarta, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(2), pp. 49-54.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2010. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Kusworo, A., Rahayu, M. & Sumiati, 2015. Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as mediator to educator performance. *The International Journal of Social Science*, 35(1), pp. 230-237.
- Luthans, F., 2002. *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- _____, 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. A. P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- _____, 2005. *Perilaku dan Budaya organisasional*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M., 1990. A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychology Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., 2006. *Human Resource Managemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- McKenna, E. & Beech, N., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Messner, W., 2013. Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in The Indian IT Service Sourcing Industry. *Journal of Indian Business Reseach (JIBR)*, 5(2), pp. 76-100.

- Mondy, R. & Noe, R., 1990. *Human Resource Management*. 4th Edition penyunt. Boston: Allyn and Bacon.
- Mondy, R. W., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Pruijt, H., 2003. Performance and Quality of Work Life. *Journal of Organizational Change Management*, Volume 13, pp. 389-400.
- Robbin, S., 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi..* Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. & Judge, 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S. P. J., 2005. *Organizational Behaviour*. 11th penyunt. New Jersey: Pearson.
- 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., 2006. *Research Methode for Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- 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 Willey & Sons Ltd.
- Setyaningrum, R., Setiawan, M., Surachman & Irawanto, D., 2017. Employee Performance, Leadership, Organizational Commitment and Trust. *International Journal of Economic Perspective*, 11(2), pp. 281-288.
- Shafique, I., Kalyar, M. N. & Ahmad, B., 2018. The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), pp. 71-87.
- 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.
- Shurbagi, A. M. A., 2015. The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, 3(1), pp. 19-25.
- 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.
- Sobirin, A., 2007. *Budaya organisasional : Pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Soedjono, 2005. Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, pp. 7(1): 22-47.
- Sopiah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Spector, P. E., 1997. *Job Satisfaction : Application, Assessment, Cause and Consequences*. California: Sage Publication.

- 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, 2002. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- 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., 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. 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.
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- 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.

Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

Kepada Yth

Karyawan / karyawan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Yogyakarta

Dengan ini, saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh Budaya organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Intervening pada Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Yogyakarta”.

Sehubungan dengan hal diatas, saya mohon kesediaannya untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya harapkan anda dapat menjawab semua pertanyaan ini sesuai dengan keadaan, perasaan, dan pikiran anda tanpa dipengaruhi siapapun. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan sama sekali tidak mempengaruhi kondisi kerja anda di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Yogyakarta, karena hal ini semata-mata untuk kepentingan penyusunan tugas skripsi sebagai syarat dalam menyelesaikan studi.

Atas kesediaan dan kerelaan mengisi daftar pertanyaan ini, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

(Rahmi Fadhillah)

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN

KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI

KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI INTERVENING

A. Identitas Responden

Untuk kelengkapan data penelitian yang dilakukan, kami mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini :

1. Jenis Kelamin* : Laki-laki / Perempuan
2. Usia :
 - a. \leq 30 tahun
 - b. 31-40 tahun
 - c. 41-50 tahun
 - d. \geq 51 tahun
3. Status Pernikahan* : Menikah / Belum Menikah
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SLTP
 - c. SLTA
 - d. Diploma
 - e. S1
 - f. Pasca Sarjana
5. Masa Jabatan / Lama Bekerja :
 - a. \leq 5 tahun
 - b. 6-10 tahun
 - c. 11-15 tahun
 - d. 16-20 tahun
 - e. \geq 21 tahun

*coret yang tidak perlu

Petunjuk Pengisian Daftar Pertanyaan :

1. Jawablah pertanyaan pada kolom yang telah tersedia dengan melingkari angka pada kolom penilaian.
2. Apabila salah dalam mengisi jawaban, maka coret dua kali pada jawaban yang salah, kemudian isi kembali pada kolom jawaban yang dianggap paling benar.
3. Terimakasih atas partisipasinya dalam pengisian kuesioner ini.
4. Keterangan :

SS = Sangat setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak setuju (2)

STS = Sangat tidak setuju (1)

Budaya organisasional (X₁)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
Budaya Birokrasi						
1.	Saya merasakan lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur	1	2	3	4	5
2.	Saya merasakan perusahaan menerapkan regulasi yang jelas	1	2	3	4	5
3.	Saya merasakan adanya pengawasan yang ketat	1	2	3	4	5
4.	Saya merasakan adanya garis batas tanggung jawab	1	2	3	4	5
5.	Saya merasakan perusahaan menerapkan otoritas yang jelas dan tegas	1	2	3	4	5
Budaya Inovasi						
1.	Saya merasakan lingkungan kerja yang penuh tantangan	1	2	3	4	5
2.	Saya merasakan perusahaan menyediakan tugas-tugas yang beresiko	1	2	3	4	5
3.	Saya merasakan perusahaan memberikan dorongan untuk kreatif	1	2	3	4	5
4.	Saya merasakan jalur komunikasi antar karyawan terbuka lebar	1	2	3	4	5
Budaya Suportif						
1.	Saya merasakan lingkungan kerja yang bersahabat dan peduli dengan sesama	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa adanya rasa saling percaya antar rekan	1	2	3	4	5
3.	Saya merasakan perusahaan berorientasi pada hubungan sosial	1	2	3	4	5
4.	Saya merasakan perusahaan memberikan kebebasan individual	1	2	3	4	5

Kepuasan Kerja (X₂)

No.	Pernyataan	STP	TP	R	P	SP
Gaji/Upah						
1.	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang adil	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas menerima kenaikan gaji secara berkala	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang layak	1	2	3	4	5
Promosi						
1.	Saya merasa puas mendapatkan kesempatan promosi yang adil	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas adanya sistem promosi yang kompetitif	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas adanya peluang promosi untuk seluruh karyawan	1	2	3	4	5
Supervisi						
1.	Saya merasa puas adanya pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang kompeten/ahli	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas pengawasan kerja dilakukan secara adil	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas adanya dukungan penuh dari atasan	1	2	3	4	5
Tunjangan						
1.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan yang sesuai dan adil	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan tambahan yang layak dibandingkan perusahaan lain	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas mendapatkan tunjangan lain yang tidak diterima karyawan di perusahaan lain	1	2	3	4	5
Imbalan/Penghargaan						
1.	Saya merasa puas pekerjaan saya diapresiasi dengan baik	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas pekerjaan saya diakui dengan layak	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas mendapatkan imbalan untuk setiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik	1	2	3	4	5
Kondisi Operasional						
1.	Saya merasa puas adanya lingkungan kerja yang baik	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas birokrasi yang ada tidak mempersulit pekerjaan	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan dapat mencapai tujuan yang diinginkan	1	2	3	4	5
Rekan Kerja						
1.	Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja yang membuat saya senang	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas atas kekeluargaan yang terjalin dengan rekan kerja	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas rekan kerja saya terbuka dalam memberi bantuan jika saya mengalami kesulitan	1	2	3	4	5
Sifat Kerja						
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas atas pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5

	menyenangkan					
3.	Saya merasa puas telah bekerja keras dalam bekerja	1	2	3	4	5
Komunikasi						
1.	Saya merasa puas adanya komunikasi yang baik dalam organisasi ini	1	2	3	4	5
2.	Saya merasa puas tugas yang diberikan mendapat penjelasan secara gamblang	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa puas dengan tugas yang diberikan karena adanya penjelasan yang jelas	1	2	3	4	5

Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
Kualitas						
1.	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu bekerja dengan kemampuan maksimal	1	2	3	4	5
3.	Saya mampu bekerja dengan kesalahan kecil	1	2	3	4	5
Kuantitas						
1.	Saya mampu bekerja sesuai target	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu bekerja sesuai prosedur	1	2	3	4	5
3.	Saya mampu memenuhi harapan perusahaan	1	2	3	4	5
Ketepatan Waktu						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	1	2	3	4	5
3.	Saya mampu hadir kerja tepat waktu	1	2	3	4	5
Efektivitas Biaya						
1.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu untuk menghemat biaya pengeluaran perusahaan	1	2	3	4	5
3.	Saya mampu meminimalisir kerugian perusahaan	1	2	3	4	5
Kebutuhan Akan Pengawasan						
1.	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan	1	2	3	4	5
2.	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab	1	2	3	4	5
3.	Saya mampu menjaga kinerja	1	2	3	4	5
Hubungan Antar Perseorangan						
1.	Saya mampu menjaga keharmonisan dengan rekan kerja	1	2	3	4	5
2.	Saya memiliki kemampuan menjalin kerjasama	1	2	3	4	5
3.	Saya memiliki kemampuan untuk membangun sinergi	1	2	3	4	5

Komitmen organisasional (Z)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
Komitmen Afektif						
1.	Saya senang menghabiskan karir di perusahaan tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
2.	Saya senang membanggakan perusahaan kepada orang di luar perusahaan	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga	1	2	3	4	5
4.	Perusahaan ini memiliki makna mendalam bagi saya	1	2	3	4	5
Komitmen Normatif						
1.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi meskipun hal tersebut menguntungkan	1	2	3	4	5
2.	Saya menyadari bahwa komitmen merupakan sesuatu yang harus saya lakukan	1	2	3	4	5
3.	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja	1	2	3	4	5
4.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena adanya tanggung jawab dalam organisasi	1	2	3	4	5
Komitmen Berkelanjutan						
1.	Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan untuk tawaran kerja yang lebih baik	1	2	3	4	5
2.	Kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang	1	2	3	4	5
3.	Saya bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan saya dan keinginan saya	1	2	3	4	5
4.	Saya tidak menemukan perusahaan yang lebih baik dari perusahaan ini	1	2	3	4	5

13.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	61
14.	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	53
15.	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	3	2	5	53
16.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
17.	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	55
18.	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	53
19.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
20.	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	59
21.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	55
22.	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	48
23.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	63
24.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	51
25.	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	49
26.	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	49
27.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	50
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
29.	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	56
30.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	51
31.	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52

4. Tabulasi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Y.T
1.	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	85
2.	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	78
3.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	86
4.	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	67
5.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
6.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
7.	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	59
8.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
9.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	75
10.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
11.	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
12.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
13.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	88
14.	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	68

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasional

Correlations

		X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X1. 6	X1. 7	X1. 8	X1. 9	X 1. 10	X 1. 11	X 1. 12	X 1. 13	X1. T
X1. 1	Pearson Correlation	1	.534 **	.274	.369 *	.339 *	.407 **	.268	.352 *	.476 **	.4 42 **	.4 11 **	.3 52 *	.5 62 **	.679 **
	Sig. (2- tailed)		.000	.062	.011	.020	.004	.069	.015	.001	.0 02	.0 04	.0 15	.0 00	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 2	Pearson Correlation	.534 **	1	.512 **	.532 **	.425 **	.550 **	.285	.513 **	.590 **	.3 10 *	.3 31 *	.1 65	.3 16 *	.713 **
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.052	.000	.000	.0 34	.0 23	.2 68	.0 31	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 3	Pearson Correlation	.274	.512 **	1	.559 **	.446 **	.379 **	.379 **	.321 *	.383 **	.2 54	.2 56	.1 50	.2 04	.642 **
	Sig. (2- tailed)	.062	.000		.000	.002	.009	.009	.028	.008	.0 85	.0 83	.3 13	.1 70	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 4	Pearson Correlation	.369 *	.532 **	.559 **	1	.507 **	.265	.411 **	.231	.160	.2 13	.2 20	.3 59 *	.3 69 *	.647 **
	Sig. (2- tailed)	.011	.000	.000		.000	.072	.004	.119	.282	.1 52	.1 38	.0 13	.0 11	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 5	Pearson Correlation	.339 *	.425 **	.446 **	.507 **	1	.263	.054	.299 *	.215	.2 00	.4 49 **	.5 56 **	.3 23 *	.625 **
	Sig. (2- tailed)	.020	.003	.002	.000		.074	.720	.041	.146	.1 77	.0 02	.0 00	.0 27	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 6	Pearson Correlation	.407 **	.550 **	.379 **	.265	.263	1	.335 *	.737 **	.611 **	.4 30	.5 06	.3 50	.2 01	.702 **

											**	**	.		
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.009	.072	.074		.022	.000	.000	.003	.000	.016	.075	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.7	Pearson Correlation	.268	.285	.379**	.411**	.054	.335*	.1	.283	.337*	.313*	.154	.189	.302*	.543**
	Sig. (2-tailed)	.069	.052	.009	.004	.720	.022		.054	.021	.032	.302	.204	.039	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.8	Pearson Correlation	.352*	.513**	.321*	.231	.299*	.737**	.283	.1	.583**	.541**	.472**	.321*	.103	.662**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.028	.119	.041	.000	.054		.000	.000	.000	.028	.492	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.9	Pearson Correlation	.476**	.590**	.383**	.160	.215	.611**	.337*	.583**	.1	.781**	.650**	.254	.187	.716**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.008	.282	.146	.000	.021	.000		.000	.000	.062	.208	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.10	Pearson Correlation	.442**	.310*	.254	.213	.200	.430**	.313*	.541**	.781**	.1	.650**	.254	.174	.642**
	Sig. (2-tailed)	.002	.034	.085	.152	.177	.003	.032	.000	.000		.000	.084	.243	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.11	Pearson Correlation	.411**	.331*	.256	.220	.449**	.506**	.154	.472**	.621**	.650**	.191**	.169	.664**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.023	.083	.138	.002	.000	.302	.001	.000	.000	.000	.257	.000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
X1.12	Pearson Correlation	.352*	.165	.150	.359*	.556**	.350*	.189	.321*	.274	.254	.491**	.131*	.578**	
	Sig. (2-tailed)	.015	.268	.313	.013	.000	.016	.204	.028	.062	.084	.000	.023	.000	

	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. 13	Pearson Correlation	.562 **	.316 *	.204	.369 *	.323 *	.201	.302 *	.103	.187	.1 74	.1 69	.3 31 .	1	.526 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.031	.170	.011	.027	.175	.039	.492	.208	.2 43	.2 57	.0 23		.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1. T	Pearson Correlation	.679 **	.713 **	.642 **	.647 **	.625 **	.702 **	.543 **	.662 **	.716 **	.6 42 **	.6 64 **	.5 78 **	.5 26 **	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	*	**	*	**	**	**	**	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.001	.003	.001	.001		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.004	.000	.027	.000	.032	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2.8	Pearson Correlation	.452	.420	.466	.538	.514	.523	.825	.582	.569	.660	.636	.645	.626	.387	.692	.465	.592	.490	.515	.467	.609	.534	.712	.653	.627	.757	.814
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2.9	Pearson Correlation	.412	.461	.502	.445	.534	.551	.479	.582	.669	.488	.504	.629	.677	.237	.651	.447	.503	.578	.579	.605	.430	.532	.607	.641	.564	.612	.760
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.109	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2.10	Pearson Correlation	.732	.657	.682	.523	.528	.574	.520	.669	.669	.810	.806	.729	.604	.428	.593	.635	.571	.356	.372	.453	.352	.392	.475	.490	.405	.458	.819
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.014	.010	.001	.015	.006	.001	.000	.005	.001	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2.	Pearson	.6	.6	.7	.4	.4	.5	.6	.6	.4	.8	.9	.7	.6	.6	.4	.6	.5	.2	.3	.3	.3	.3	.5	.4	.4	.5	.8

	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
X2. 19	Pearson Correlation	.2 28	.1 74	.1 78	.2 97 *	.3 23 *	.3 42 *	.3 23 *	.4 90 **	.5 78 **	.3 56 *	.2 51	.2 52	.2 72	.3 72 *	.0 43	.6 13 **	.5 25 **	.5 55 **	1	.7 62 **	.6 70 **	.4 94 **	.5 08 **	.5 70 **	.6 12 **	.5 47 **	.5 93 **	.5 77 **
	Sig. (2-tailed)	.1 23	.2 41	.2 32	.0 43	.0 27	.0 19	.0 27	.0 00	.0 00	.0 14	.0 89	.0 88	.0 64	.0 10	.7 75	.0 00	.0 00	.0 00		.0 00								
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2. 20	Pearson Correlation	.2 04	.1 85	.2 48	.2 43	.3 07 *	.2 78	.4 89 **	.5 15 **	.5 79 **	.3 72 *	.3 37 *	.3 35 *	.3 45 *	.4 54 **	.2 86	.6 81 **	.5 36 **	.4 61 **	.7 62 **	1	.6 12 **	.5 76 **	.5 01 **	.6 50 **	.6 99 **	.5 45 **	.5 90 **	.6 19 **
	Sig. (2-tailed)	.1 69	.2 14	.0 93	.1 00	.0 36	.0 58	.0 00	.0 00	.0 00	.0 10	.0 21	.0 22	.0 18	.0 01	.0 52	.0 00	.0 00	.0 01	.0 00		.0 00							
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2. 21	Pearson Correlation	.2 45	.1 88	.2 01	.3 47 *	.3 58 *	.4 11 **	.3 14 *	.4 67 **	.6 05 **	.4 53 **	.3 86 **	.4 48 **	.3 26 *	.4 85 **	.0 69	.5 39 **	.4 73 **	.4 68 **	.6 70 **	.6 12 **	1	.4 61 **	.5 65 **	.5 64 **	.5 93 **	.6 70 **	.6 37 **	.6 20 **
	Sig. (2-tailed)	.0 97	.2 04	.1 75	.0 17	.0 13	.0 04	.0 32	.0 01	.0 00	.0 01	.0 07	.0 02	.0 25	.0 01	.6 47	.0 00	.0 01	.0 01	.0 00		.0 01	.0 00						
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2. 22	Pearson Correlation	.3 25 *	.4 30 **	.2 34	.3 39 *	.4 10 **	.4 23 **	.5 62 **	.6 09 **	.4 30 **	.3 52 *	.3 27 *	.3 58 **	.3 87 **	.4 95 **	.3 52 *	.6 47 **	.4 08 **	.4 79 **	.4 94 **	.5 76 **	.4 61 **	1	.7 57 **	.5 88 **	.5 28 **	.4 45 **	.5 88 **	.6 49 **
	Sig. (2-tailed)	.0	.0	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0

	Sig. (2-tailed)	.457	.380	.172	.206	.262	.117	.000	.000	.000	.005	.001	.003	.002	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
X2.27	Pearson Correlation	.273	.246	.261	.308	.272	.286	.636	.757	.612	.458	.508	.475	.576	.621	.462	.678	.524	.591	.593	.590	.637	.588	.624	.907	.852	.856	1	.736
	Sig. (2-tailed)	.063	.095	.076	.035	.065	.052	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X2.T	Pearson Correlation	.698	.693	.703	.692	.689	.730	.745	.814	.760	.819	.815	.800	.823	.802	.529	.786	.688	.725	.577	.619	.620	.649	.649	.754	.690	.634	.736	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Z.1 Pearson 1 Correlation	.460**	.583**	.507**	.513**	.509**	.616**	.566**	.561**	.502**	.530**	1	.512**	.695**
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z.1 Pearson 2 Correlation	.800**	.552**	.358*	.598**	.767**	.590**	.618**	.670**	.754**	.671**	.512**	1	.851**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z.T Pearson Correlation	.857**	.820**	.584**	.808**	.877**	.728**	.779**	.858**	.864**	.749**	.695**	.851**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Y.T	
Y.1	Pearson Correlation	1	.609**	.630**	.921**	.446**	.354*	.447**	.431**	.185	.718**	.211	.494**	.568**	.349*	.403**	.313*	.279	.279	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.015	.002	.002	.213	.000	.155	.000	.000	.016	.005	.032	.058	.058	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.2	Pearson Correlation	.609**	1	.585**	.626**	.767**	.660**	.618**	.597**	.395**	.535**	.491**	.421**	.664**	.522**	.604**	.604**	.634**	.634**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.3	Pearson Correlation	.630**	.585**	1	.611**	.365*	.271	.467**	.505**	.294*	.632**	.511**	.631**	.446**	.201	.257	.257	.265	.265	.630**

Y.7	Pearson Correlation	.447**	.618**	.467**	.498**	.658**	.423**	1	.837**	.404**	.641**	.324*	.351*	.581**	.630**	.595**	.491**	.451**	.451**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.000	.003		.000	.005	.000	.026	.015	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.8	Pearson Correlation	.431**	.597**	.505**	.481**	.644**	.410**	.837**	1	.641**	.606**	.531**	.538**	.576**	.619**	.582**	.582**	.543**	.543**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.001	.000	.004	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.9	Pearson Correlation	.185	.395**	.294*	.159	.503**	.476**	.404**	.641**	1	.344*	.558**	.493**	.362*	.557**	.614**	.694**	.651**	.651**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.213	.006	.045	.286	.000	.001	.005	.000		.018	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.10	Pearson Correlation	.718**	.535**	.632**	.746**	.396**	.206	.641**	.606**	.344*	1	.527**	.709**	.528**	.403**	.358*	.442**	.415**	.415**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.164	.000	.000	.018		.000	.000	.000	.005	.014	.002	.004	.004	.000

Y.14	Pearson Correlation	.349*	.522**	.201	.438**	.782**	.643**	.630**	.619**	.557**	.403**	.337*	.328*	.735**	1	.880**	.793**	.793**	.793**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.176	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.020	.025	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.15	Pearson Correlation	.403**	.604**	.257	.422**	.803**	.806**	.595**	.582**	.614**	.358*	.356*	.290*	.678**	.880**	1	.817**	.741**	.741**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.081	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.014	.014	.048	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.16	Pearson Correlation	.313*	.604**	.257	.337*	.702**	.631**	.491**	.582**	.694**	.442**	.570**	.484**	.584**	.793**	.817**	1	.917**	.917**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.081	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.17	Pearson Correlation	.279	.634**	.265	.296*	.625**	.581**	.451**	.543**	.651**	.415**	.548**	.460**	.594**	.793**	.741**	.917**	1	1.000*	.802**
	Sig. (2-tailed)	.058	.000	.072	.044	.000	.000	.001	.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000

N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.18 Pearson Correlation	.279	.634**	.265	.296*	.625**	.581**	.451**	.543**	.651**	.415**	.548**	.460**	.594**	.793**	.741**	.917**	1.000*	1	.802**
Sig. (2-tailed)	.058	.000	.072	.044	.000	.000	.001	.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Y.T Pearson Correlation	.646**	.812**	.630**	.688**	.800**	.689**	.722**	.792**	.676**	.729**	.684**	.698**	.803**	.789**	.800**	.826**	.802**	.802**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 7

Hasil Uji Reliabilitas

1. Budaya organisasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	13

2. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	27

3. Komitmen organisasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	12

4. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	18

Lampiran 8

Hasil Analisis regresi

1. Analisis Budaya organisasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.361 ^a	.130	.111	.439

a. Predictors: (Constant), X1.R

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.296	1	1.296	6.731	.013 ^a
	Residual	8.662	45	.192		
	Total	9.957	46			

a. Predictors: (Constant), X1.R

b. Dependent Variable: Y.R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.626	.477		5.510	.000
	X1.R	.331	.128	.361	2.594	.013

a. Dependent Variable: Y.R

2. Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 ^a	.347	.332	.380

a. Predictors: (Constant), X2.R

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.455	1	3.455	23.913	.000 ^a
	Residual	6.502	45	.144		
	Total	9.957	46			

a. Predictors: (Constant), X2.R

b. Dependent Variable: Y.R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.330	.316		7.378	.000
	X2.R	.423	.086	.589	4.890	.000

a. Dependent Variable: Y.R

3. Analisis Budaya organisasional (X₁) terhadap Komitmen organisasional

(Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 ^a	.164	.146	.688

a. Predictors: (Constant), X1.R

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.193	1	4.193	8.859	.005 ^a
	Residual	21.297	45	.473		
	Total	25.489	46			

a. Predictors: (Constant), X1.R

b. Dependent Variable: Z.R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.371	.747		1.834	.073
	X1.R	.595	.200	.406	2.976	.005

a. Dependent Variable: Z.R

4. Analisis Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Komitmen organisasional (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.200	.182	.673

a. Predictors: (Constant), X2.R

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.088	1	5.088	11.224	.002 ^a
	Residual	20.401	45	.453		
	Total	25.489	46			

a. Predictors: (Constant), X2.R

b. Dependent Variable: Z.R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.729	.560		3.090	.003
	X2.R	.513	.153	.447	3.350	.002

a. Dependent Variable: Z.R

5. Analisis Komitmen organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 ^a	.254	.237	.406

a. Predictors: (Constant), Z.R

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.524	1	2.524	15.281	.000 ^a
	Residual	7.433	45	.165		
	Total	9.957	46			

a. Predictors: (Constant), Z.R

b. Dependent Variable: Y.R

Coefficients^a

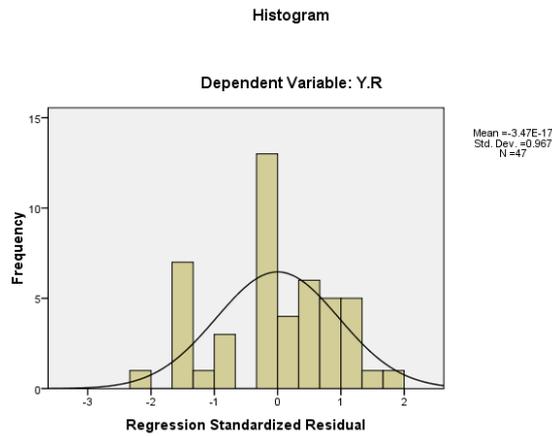
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.726	.294		9.279	.000
Z.R	.315	.081	.503	3.909	.000

a. Dependent Variable: Y.R

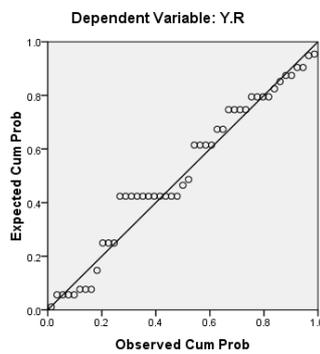
Lampiran 9

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.35366585
Most Extreme Differences	Absolute	.166
	Positive	.100
	Negative	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		1.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150

a. Test distribution is Normal.

2. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.879	.429		4.384	.000		
X1.R	.058	.122	.063	.475	.637	.765	1.308
X2.R	.313	.097	.436	3.220	.002	.732	1.365
Z.R	.177	.084	.283	2.104	.041	.743	1.347

a. Dependent Variable:
Y.R

3. Uji Heteroskedastisitas

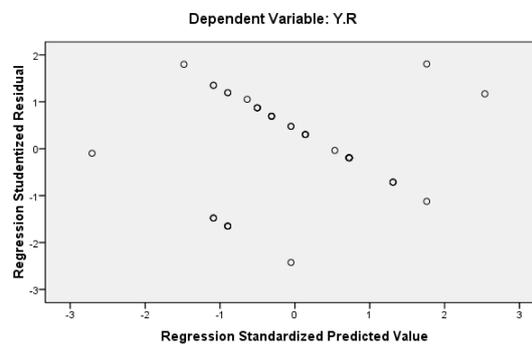
Uji Gletser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.755	.233		3.237	.002
X1.R	-.007	.066	-.018	-.112	.911
X2.R	-.051	.053	-.158	-.955	.345
Z.R	-.073	.046	-.263	-1.602	.116

a. Dependent Variable: RES2

Scatterplot



Lampiran 10
Analisis Deskriptif

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki- laki	35
		Perempuan	12
	Jumlah		47
2.	Usia	<30 th	9
		31-40 th	9
		41-50 th	15
		>51 th	14
	Jumlah		47
3.	Status Pernikahan	Belum	7
		Menikah	40
	Jumlah		47
4.	Pendidikan	SLTA	6
		Diploma	10
		S1	27
		Pasca	4
	Jumlah		47
5.	Masa Jabatan	< 5 th	8
		6-10 th	10
		11-15 th	6
		16-20 th	6
		>21 th	17
	Jumlah		47

Lampiran 11

Surat Izin Menyusun Skripsi



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 279/DEK/60/Prodi-Mnj/III/2018
Lamp : 2 lembar
Hal : **IZIN MENYUSUN SKRIPSI** 79

Kepada Yth.
TITIK NURBIYATI, Dra., M.Si.
Dosen Tetap Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi UII
Di Yogyakarta

Assalamu' alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan Bahwa :

Nama : RAHMI FADHILLAH

No. Mahasiswa : 14311571

Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Mahasiswa tersebut telah memenuhi syarat untuk diizinkan menyusun Skripsi pada Semester Genap Tahun Akademik 2017/2018 dengan jangka waktu konsultasi mulai tanggal **20 Maret 2018 s/d 20 September 2018**

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu agar membimbing mahasiswa tersebut diatas *(diharap memberi jadwal bimbingan minimal 2x dalam satu minggu)*

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 10 Maret 2018

Dekan,



Dr. D. Agus Harjito, M.Si

Lampiran 12

Surat Izin Penelitian



**Telkom
Indonesia**
the world in your hand

Nomor : Tel. 50/PS 000/R4W-4H522000/2018

Yogyakarta, 3 Juli 2018

Kepada Yth,
Sdr. Dekan
Universitas Islam Indonesia,
Jln Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
di
Yogyakarta.

Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian Mhsw Universitas Islam Indonesia Sdr Rahmi Fadhillah

Dengan hormat

Merujuk surat Saudara perihal Permohonan Ijin Penelitian Sdr. No : 179/DEK/10/Div.SDM/V/2018 tgl. 22 Mei 2018. Dengan ini kami beritahukan bahwa kami tidak keberatan atas permohonan saudara tentang Permohonan ijin dimaksud di PT. TELKOM Yogyakarta , bagi mahasiswa atas nama :

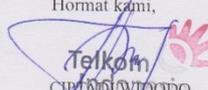
NAMA	: Rahmi Fadhillah
NIM	: 14311571
Prodi	: Manajemen
INSTITUSI	: Universitas Islam Indonesia
JUDUL	: "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI VARIABEL INTERVENING"

Adapun waktu pelaksanaan 16 Juli 2018 s/d 30 Juli 2018 di unit HR & CDC Witel DIY Yogyakarta dibawah bimbingan ASMAN HR & CDC Sdr Ciptadi Widodo. Kepada mahasiswa/i tersebut diwajibkan untuk mengikuti dan melaksanakan tata tertib yang berlaku sebagai berikut :

1. Jam kerja penelitian mahasiswa disesuaikan dengan jam kerja pegawai yaitu Senin s/d Jum'at jam 08.00 s/d 17.00.
2. Berpakaian sopan dan rapih dilingkungan kantor
3. Wajib menggunakan Produk Telkom (Indihome/ Telkomsel)
4. Tidak menyebarkan hasil penelitian/ laporan kerja pada pihak lain.
5. Menandatangani surat pernyataan di atas materai Rp. 6.000,-(enam ribu rupiah) & pasfoto 3x4
6. Menyerahkan satu set laporan hasil penelitian .

Demikian kami sampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,



Telkom
CIPTADI WIDODO
ASMAN HR SERVICE WITEL YOGYAKARTA

Tembusan :

1. Sdr. HR&CDC WITEL DI Yogyakarta
2. Sdr. ASMAN HR&CDC

WITEL DI YOGYAKARTA
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
Jl. Yos Sudarso No. 9 Yogyakarta 55224

T : 62-274 577227
F : 62-274 580900



Lampiran 13

Surat Keterangan Plagiarisme



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA DIREKTORAT PERPUSTAKAAN

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
<http://library.uui.ac.id>; e-mail: perpustakaan@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI

No. : 989610108/Perpus/10/Div.PP/VIII/2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**
NIK : **861002112**
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Rahmi Fadhillah
Nomor Mahasiswa : 14311571
Fakultas / Prodi : FE/Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **18 (Delapan Belas) %**.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 13 Agustus 2018
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai
Direktorat Perpustakaan

Ismanto
NIK: 861002112

Lampiran 14

Biodata Penulis

Nama lengkap : Rahmi Fadhillah
Tempat, tanggal lahir : Dwt Jaya, 02 November 1996
Jenis kelamin : Perempuan
NIM : 14311571
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Perum Bumi Puspa Kencana Blok BB4, Jln ZA Pagar
Alam, Kedaton, Bandar Lampung
Email : Rahmifadh@gmail.com

PENDIDIKAN

2001-2002 : TK Makarti
2002-2008 : SDN 01 Tunggal Warga
2008-2011 : SMP Al-Kautsar Bandar Lampung
2011-2014 : SMA Al-Kautsar Bandar Lampung