

**Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
Studi Kasus pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Faza Oktavia

Nomor Mahasiswa : 16311238

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2021

**Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
Studi Kasus pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)**

SKRIPSI

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



Oleh:

Nama : Faza Oktavia
Nomor Mahasiswa : 16311238
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2021**

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 atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 26 Juli 2021

Penulis,



Faza Oktavia

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

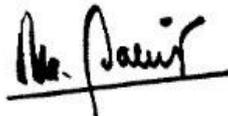
**Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
Studi Kasus pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)**

Nama : Faza Oktavia
Nomor Mahasiswa : 16311238
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 26 Juli 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA PT SOLO MURNI
(KIKY CREATIVE PRODUCT INC.)**

Disusun Oleh : **FAZA OKTAVIA**

Nomor Mahasiswa : **16311238**

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

Pada hari, tanggal: Rabu, 02 Juni 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Majang Palupi,, Dr., BBA., MBA.



Penguji : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT,
dengan kerendahan ku persembahkan karya kecilku ini teruntuk,

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FBE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Kakak adik dan Segenap Keluarga

Serta orang-orang yang bertanya “Kapan Wisuda?”

الجامعة الإسلامية
الاستاذة الأندونيسية

HALAMAN MOTTO

“Kesuksesan bukan dilihat dari hasilnya, tapi dilihat dari prosesnya.

Karena “HASIL” bisa direkayasa dan dibeli, sedangkan “PROSES” selalu jujur

menggambarkan siapa diri kita sebenarnya”. (Abdhy)

“Dengan Ilmu kita menuju kemuliaan”. (Ki Hajar Dewantara)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”.

(QS. Al Insyirah : 5)



ABSTRAK

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh dari komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Responden dalam penelitian ini sebanyak 95 karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya uji t, uji F, analisis regresi berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This research is related to the influence of the organizational commitment and organizational culture on employee performance and job satisfaction as an intervening variable in PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). The purpose of this study was to determine the influence of the organizational commitment on job satisfaction, determine the influence of the organizational culture on job satisfaction, determine the influence of the organizational commitment on employee performance, determine the influence of the organizational culture on employee performance, determine the influence of the job satisfaction on employee performance, determine the effect of direct and indirect organizational commitment on employee performance mediated by job satisfaction variables, determine the effect of direct and indirect organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction variables. Respondents in this research were 95 employees at PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Method used for data collection was a questionnaire. Some quantitative analysis technique used in this research, such us t test, F test, multiple regression analysis and path analysis.

The result of this research indicate that the organizational commitment variable has a significant influence and positive impact on job satisfaction, organizational culture variable has a significant influence and positive impact on job satisfaction, organizational commitment variable has a significant influence and positive impact on employee performance, organizational culture variable has not a significant influence and positive impact on employee performance, there is a significant effect of the job satisfaction on employee performance, the direct influence of organizational commitment toward employee performance was greater than indirect effect of organizational commitment toward employee performance through job satisfaction, the direct influence of organizational culture toward employee performance was greater than indirect effect of organizational culture toward employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Organizational Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamin. Segala puji bagi Allah rabbul'alamin sang pemilik ilmu dan alam semesta yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah terbesar yang penulis buat selama menempuh pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)”**. Tidak lupa pula penulis haturkan sholawat serta salam kepada junjungan dan teladan kita Nabi besar Muhammad SAW yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan.

Adapun tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari komitmen organisasional dan budaya organisasi untuk menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan dalam berkinerja dapat menghasilkan output yang sesuai dengan harapan organisasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) yang berjumlah 100 karyawan.

Proses yang penuh perjuangan dan tantangan bagi penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga dari hati dan pikiran serta penghargaan kepada:

1. Allah SWT rabbul'alamin atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini. Terima kasih Engkau lah sang pemberi anugrah.

2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua orang tua, kakak dan adik tersayang, serta keluarga penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta doa-doa terindah.
4. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan serta dukungannya selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Sahabat-sahabat penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih atas segala semangat dan doa terbaik untuk penulis.

Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan skripsi penelitian ini. Penulis harap ada saran dan kritik yang konstruktif agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk dunia akademik dan masyarakat banyak. Aamiin.
Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, 26 Juli 2021

Penulis

Faza Oktavia

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir	v
Halaman Persembahan	vi
Halaman Motto	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar	xxi
Daftar Lampiran	xxii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2 Kinerja Karyawan	11
1. Definisi Kinerja Karyawan	11
2. Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan	12
3. Dimensi Kinerja Karyawan	13
2.1.3 Komitmen Organisasional	13
1. Definisi Komitmen Organisasional	13
2. Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional	14
3. Dimensi Komitmen Organisasional	15
2.1.4 Budaya Organisasi	15
1. Definisi Budaya Organisasi	15
2. Faktor yang memengaruhi Budaya Organisasi	16
3. Dimensi Budaya Organisasi	17
2.1.5 Kepuasan Kerja	18
1. Definisi Kepuasan Kerja	18
2. Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja	18
3. Dimensi Kepuasan Kerja	19
2.2 Penelitian Terdahulu	20

2.3 Pengembangan Hipotesis	27
2.4 Kerangka Pikir	35
2.5 Hipotesis	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	36
3.1.1 Lokasi Penelitian	36
3.1.2 Profil Organisasi	36
3.1.3 Visi Misi Organisasi	36
3.1.4 Struktur Organisasi	37
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	37
3.3 Operasional Variabel Penelitian	38
3.3.1 Kinerja Karyawan (Y)	38
3.3.2 Komitmen Organisasional (X_1)	39
3.3.3 Budaya Organisasi (X_2)	40
3.3.4 Kepuasan Kerja (Z)	41
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	42
3.4.1 Populasi	42
3.4.2 Sampel	42
3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel	42
3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	42
3.5.1 Jenis Data	42
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data	43

3.6 Uji Instrumen Penelitian	43
3.6.1 Uji Validitas	43
3.6.2 Uji Reliabilitas	44
3.7 Metode Analisis Data	44
3.7.1 Uji Asumsi Klasik	44
3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda	45
3.7.3 Uji Hipotesis	46
3.7.4 Analisis Jalur	48
 BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Deskriptif	50
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	50
1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin	50
2. Responden berdasarkan Usia	51
3. Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
4. Responden berdasarkan Masa Kerja	52
5. Responden berdasarkan Penghasilan	52
6. Responden berdasarkan Status Perkawinan	53
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	53
1. Kinerja Karyawan	54
2. Komitmen Organisasional	56
3. Budaya Organisasi	58
4. Kepuasan Kerja	60

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	63
4.2.1 Hasil Uji Validitas	63
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas	67
4.3 Uji Asumsi Klasik	68
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas	68
4.3.2 Uji Multikolinearitas	69
4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	70
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda	70
1. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	70
2. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	72
3. Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	74
4.5 Uji Hipotesis	76
1. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	76
2. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	78
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	79

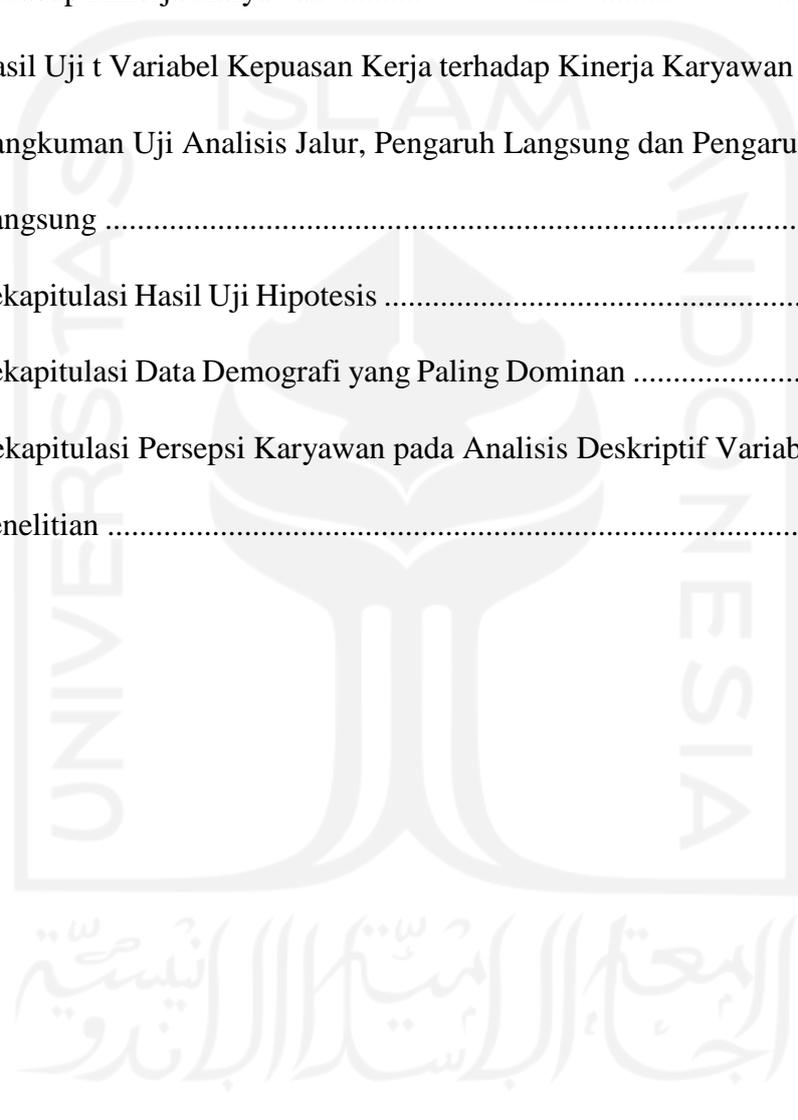
4.6 Analisis Jalur	80
1. Pengaruh Langsung	80
2. Pengaruh Tidak Langsung	81
4.7 Pembahasan	83
4.7.1 Data Deskriptif	83
4.7.2 Pengembangan Hipotesis	85
1. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	85
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	86
3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan	87
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	88
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	89
6. Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	90
7. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	20
4.1 Deskripsi Perolehan Kuesioner	50
4.2 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.3 Kelompok Responden berdasarkan Usia	51
4.4 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
4.5 Kelompok Responden berdasarkan Masa Kerja	52
4.6 Kelompok Responden berdasarkan Penghasilan	52
4.7 Kelompok Responden berdasarkan Status Perkawinan	53
4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	54
4.9 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	55
4.10 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	56
4.11 Rekapitulasi Indikator Variabel Komitmen Organisasional	57
4.12 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (X ₁)	57
4.13 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	58
4.14 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X ₂)	60
4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	61
4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	62
4.17 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan	63
4.18 Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional	64

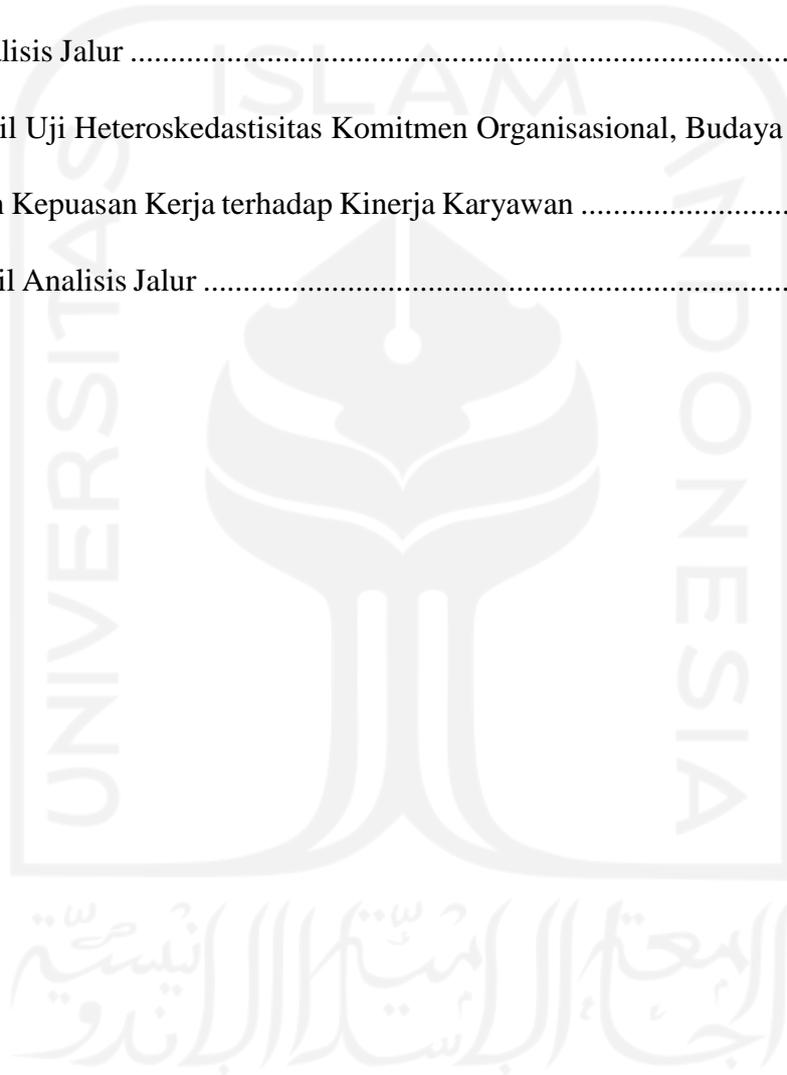
4.19 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi	65
4.20 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja	66
4.21 Hasil Uji Reliabilitas	67
4.22 Hasil Uji Multikolinearitas	69
4.23 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	70
4.24 Hasil Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi dan terhadap Kepuasan Kerja	70
4.25 Koefisien Determinasi Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	72
4.26 Hasil Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	72
4.27 Koefisien Determinasi Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	74
4.28 Hasil Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	74
4.29 Koefisien Determinasi Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	75
4.30 Hasil Uji t Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	76
4.31 Hasil Uji F Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	77

4.32 Hasil Uji t Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	78
4.33 Hasil Uji F Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	79
4.34 Hasil Uji t Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	79
4.35 Rangkuman Uji Analisis Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	81
4.36 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	82
4.37 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan	83
4.38 Rekapitulasi Persepsi Karyawan pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian	35
3.1 Analisis Jalur	49
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	68
4.2 Hasil Analisis Jalur	81



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	110
2. Tabulasi Data Mentah	119
3. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	123
4. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional	124
5. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	125
6. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	126
7. Hasil Uji Reliabilitas	127
8. Hasil Analisis Kuantitatif	129
9. Hasil Uji Asumsi Klasik	132
10. Hasil Analisis Deskriptif	133
11. Surat Izin Penelitian	134
12. Biodata Peneliti	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi perekonomian global telah berubah secara signifikan. Manajemen dituntut untuk mempersiapkan langkah-langkah praktis dan strategis agar perusahaan tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi. Salah satu peran strategis sebuah organisasi tergantung pada pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia menjadi salah satu aset yang penting bagi organisasi dalam rangka untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif saat ini. Sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk menggerakkan sumber daya yang lain yang ada dalam perusahaan. Salah satu faktor keberhasilan dalam mengukur sumber daya manusia demi tercapainya tujuan organisasi adalah kinerja karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktik manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran yang luas yakni dengan melakukan perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi (Panjaitan 2018). Tolak ukur dari kemajuan organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia yang dimiliki, organisasi akan mampu bertahan di tengah persaingan yang ada jika efektif melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Lestari dan Ghaby (2018) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan agar berkinerja tinggi yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi ukuran dari tingkat keadaan di mana karyawan mempunyai emosi positif terkait

dengan hasil penilaian pekerjaan yang telah dicapai. Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi, semakin besar hak atas pekerjaan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi sehingga dapat mendorong karyawan dalam memberikan kinerja yang terbaik. Nabawi (2019) menyebutkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja, dimana kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja sehingga pekerja yang merasakan kepuasan kerja akan lebih produktif, di sisi lain terjadi kepuasan kerja yang dipicu adanya kinerja sehingga karyawan yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan didalam bekerja. Hasil studi sebelumnya juga telah menunjukkan jika adanya kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Rosita & Yuniati 2016). Faktor lain yang perlu diperhatikan oleh organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya adalah komitmen organisasional dan budaya organisasi.

Faktor yang paling penting yang menyebabkan tidak suksesnya melakukan perubahan didalam organisasi adalah kurangnya komitmen orang-orang yang terlibat didalamnya (Patterson 2009). Komitmen organisasional merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Komitmen dapat mengidentifikasi dan keterkaitan karyawan terhadap organisasi. Novitasari (2020) menjelaskan komitmen organisasional merupakan tersedianya tekad yang kuat dari seorang karyawan tertentu untuk bertahan dalam perannya dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional menjadi cerminan sikap dan perilaku dari karyawan terhadap organisasi sehingga berdampak pada loyalitas dan hasil kinerja karyawan dalam organisasi sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Anggraeni dan Rahardja (2018) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian

Burhannudin *et al.* (2019) yakni komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya ketika karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya akan memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga memunculkan loyalitas yang pada akhirnya menyebabkan rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin baik, dan sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Mohammadian *et al.* (2016) menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan juga telah dibuktikan oleh penelitian Putrana *et al.* (2016) dimana komitmen organisasional dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Organisaasi juga perlu membangun budaya yang tangguh dan relevan yang secara efektif menjadi dasar penyesuaian organisasi dengan perkembangan sehingga perusahaan mampu bersaing dengan kondisi dan perubahan yang ada. Dimana budaya ini sudah menjadi seperangkat norma dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi (Fauzi *et al.* 2016). Wardani *et al.* (2016) menyatakan suatu organisasi dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku yang dapat diterapkan dengan oleh anggota organisasi tersebut yang akan berdampak baik sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Hal ini dibuktikan dengan penelitian Ahmad *et al.* (2019) yang telah dilakukan dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan diperkuat dengan Sunarsi dan Yuliani (2019) yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan. Dan ketika organisasi dapat menciptakan budaya yang kuat yang dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan di dalamnya, kepuasan karyawan dalam bekerja pun semakin meningkat sehingga karyawan dapat berprestasi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian Wibowo dan Putra (2016) yang memiliki hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Didukung dengan penelitian Husodo (2018) menghasilkan budaya kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja misalnya budaya kerja secara tim.

Penelitian ini juga menguji bagaimana peran mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional dan budaya organisasi. Kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk kedisiplinan dan komitmen karyawan yang kemudian akan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan terkait peran mediasi dari kepuasan kerja terkait hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dimana dari hasil penelitian mengindikasikan Mora *et al.* (2020) bahwa komitmen kerja berpengaruh berpengaruh positif terhadap kinerja dan bila komitmen kerja meningkat satu satuan maka akan meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan bila kepuasan kerja meningkat satu satuan maka akan meningkatkan kinerja.

Terkait peran mediasi dari kepuasan kerja terkait hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Terdapat kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai - nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menciptakan kepuasan pada karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan dalam bertahan pada satu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang. Dimana hasil yang sama dari penelitian Mukmin *et al.* 2019 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya

organisasi yang lebih kondusif. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan makin puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin tinggi. Diperkuat dengan hasil Hayuningtyas (2017) dimana karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya akan mempunyai kepuasan karyawan yang tinggi yang akan berujung pada peningkatan kinerja.

PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di sektor percetakan yang telah memiliki volume penjualan skala besar dalam skala internasional. Dalam penggerak kegiatan operasional perusahaan, karyawan menjadi sumber daya utama yang penting di mana kegiatan operasional utama dalam perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang unggul. Dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, maka harus ada hubungan timbal balik antara tenaga kerja dan perusahaan, hubungan itu dapat berupa pemenuhan harapan dan kebutuhan tenaga kerja serta pemenuhan standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan perlu dikelola melalui strategi-strategi SDM yang tepat, agar perusahaan dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. Perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada SDM, melalui efisiensi karyawan. Tidak terlepas dari adanya pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi yang memicu kinerja karyawan untuk menjadi salah satu sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan.

Perusahaan yang menggunakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui manusia telah membuktikan bahwa dengan memiliki tenaga kerja yang berkomitmen tinggi mereka mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi bersaing yang lain secara berulang kali. Sebagai contoh, komitmen organisasional yang tinggi berkorelasi positif dengan dengan meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi juga merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi kekuatan dan

kemauan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dan sebelum melangkah lebih jauh, perlu memastikan bahwa perusahaan telah mendefinisikan nilai-nilai budaya yang dapat memberikan daya hidup bagi perusahaan secara konsisten dan dijalankan oleh seluruh karyawan. Nilai-nilai budaya perusahaan merupakan pondasi dasar untuk melancarkan strategi dan pengelolaan SDM di perusahaan. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan, baik dalam mengerjakan tugasnya, maupun dalam berinteraksi antar karyawan dalam organisasi. Untuk itu agar nilai-nilai perusahaan dapat diterapkan dengan baik, maka diperlukan adanya penerapan nilai-nilai budaya kepada seluruh karyawan perusahaan.

Berdasarkan fenomena di atas, serta mengingat pentingnya membangun komitmen dan menanamkan budaya dalam organisasi kepada karyawan yang merupakan salah satu komponen penting dalam pencapaian kinerja perusahaan yang juga dapat dilihat dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Maka di perlukan penelitian lebih jauh mengenai pengaruh dari komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?

4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?
6. Bagaimanakah pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?
7. Bagaimanakah pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).
6. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

7. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Peneliti dapat lebih memahami implementasi komitmen organisasional dan budaya organisasi di dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu peneliti dapat memahami apakah variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening yang menghubungkan kedua variabel independen, yaitu komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi organisasi mengenai komitmen organisasional dan budaya organisasi di mana melalui kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

3. Bagi akademisi dan penelitian di masa mendatang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana penambah pengetahuan dan menjadi referensi kepustakaan agar dapat dijadikan acuan-acuan penelitian yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan tenaga kerja pada organisasi sebagai sumber daya manusia yang memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan pemanfaatan fungsi dan kegiatan yang menjamin sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam pengertian ini, posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap organisasi. Seorang karyawan dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada organisasi apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas organisasi dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam mengatur sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan 2016). Menurut Armstrong (2014) manajemen sumber daya manusia yaitu sesuatu yang berkaitan dengan semua aspek bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam suatu organisasi. Dessler (2015) menambahkan bahwa, manajemen sumber daya manusia ialah kebijakan dan praktik penentuan salah satu sumber daya perusahaan yaitu manusia dalam posisi manajemen,

meliputi perekrutan, pelatihan, penghargaan, dan penilaian. Dan Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2017) adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan karyawan yang mencakup penerimaan, penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia perusahaan yang ada untuk dapat menunjang aktifitas organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah perencanaan tenaga kerja sesuai kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian meliputi penetapan hubungan dan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam struktur organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan meliputi pengarahan seluruh karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien baik secara individu maupun dalam tim demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian meliputi pengendalian seluruh karyawan supaya mentaati regulasi dan menyelesaikan pekerjaan sesuai perencanaan yang telah disusun perusahaan.

5. Pengadaan

Pengadaan meliputi kegiatan menarik, menyeleksi, menempatkan, memberikan orientasi, dan menginduksi agar

karyawan yang direkrut sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan terdiri dari kegiatan untuk meningkatkan keahlian secara teknis, teoritis, konseptual, maupun moral karyawan melalui dengan mengadakan pelatihan dan didikan dari perusahaan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*) kepada karyawan berupa uang atau barang.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah proses untuk menyatukan kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan sehingga menciptakan kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan meliputi peningkatan baik keadaan fisik, mental, maupun loyalitas karyawan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan secara maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja karyawan dari perusahaan. Yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan karyawan dan umumnya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap hasil kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Kinerja merupakan suatu langkah dalam mencapai tujuan suatu organisasi sehingga kinerja di definisikan sebagai sarana penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi karenanya perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bernardin and Russel (2010) menjelaskan kinerja sebagai catatan hasil suatu aktivitas atau fungsi pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja merupakan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Dan Menurut Mangkunegara (2012) kinerja karyawan ialah kuantitas dan kualitas karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan organisasi.

2. Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2006) menyebutkan faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain :

1. Kemampuan Individu

Hal yang termasuk dalam kemampuan individual antara lain bakat atau keterampilan, minat dan kepribadian karyawan tersebut. Keterampilan atau bakat dapat berupa kecakapan secara interpersonal maupun teknis, pengetahuan, serta pemahaman yang dimiliki seorang karyawan.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha karyawan kepada perusahaan dicurahkan melalui etika kerja, kehadiran dan motivasi dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan, semakin tinggi pula usaha yang dicurahkan seorang karyawan kepada perusahaan. Sekalipun karyawan tersebut memiliki kemampuan tinggi, apabila tidak dibarengi dengan usaha yang tinggi pula maka kinerja yang dihasilkan menjadi kurang memuaskan.

3. Dukungan Organisasional

Dukungan organisasional dapat berupa fasilitas karyawan antara lain manajemen, peralatan, teknologi, pelatihan, dan pengembangan.

3. Dimensi Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (2010) menyebutkan ada lima kriteria untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas

Tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan (jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus) kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya

Kebijakan dalam penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material untuk mencapai hasil maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Kebutuhan pengawasan

Tingkat di mana karyawan dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

2.1.3 Komitmen Organisasional

1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang karyawan terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang karyawan dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dilihat

dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai didalam organisasi dimana mereka bekerja, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Robbins dan Judge (2008) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai keberpihakan karyawan terhadap tujuan suatu organisasi dan berkeinginan untuk bertahan sebagai anggota organisasi tersebut. Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi, kemauan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

2. Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990) terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasional, yaitu:

1. Karakteristik pribadi individu

Variabel dalam karakteristik pribadi individu dibedakan menjadi dua antara lain variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi jenis kelamin, umur, status pernikahan, latar belakang pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Hubungan antara variabel disposisional dengan komitmen organisasional lebih kuat karena setiap anggota organisasi memiliki pengalaman yang berbeda-beda.

2. Karakteristik organisasi

Meliputi struktur organisasi, desain kebijaksanaan organisasi, dan sosialisasi kebijaksanaan organisasi.

3. Pengalaman organisasi

Meliputi tingkat motivasi dan kepuasan anggota selama bergabung dalam organisasi, kontribusi dalam organisasi, dan relasi antara anggota organisasi maupun dengan pimpinannya.

3. Dimensi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1993) dalam (Robbins dan Judge, 2008) menyatakan bahwa pengukuran komitmen organisasional dengan menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, identifikasi karyawan berdasarkan seberapa baik perasaan terhadap organisasi.
2. *Continuance commitment*, menunjukkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi karena biaya tanggung jawabnya sebagai konsekuensi berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja.
3. *Normative commitment*, berkaitan dengan keterikatan fisiologis karyawan dengan organisasi sebagai kewajiban moral untuk menjaga hubungan dengan organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai karakteristik atau pedoman yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi ataupun kelompok di dalam suatu organisasi. Budaya ini memiliki peranan yang penting dalam memotivasi dan juga meningkatkan efektivitas kerja suatu organisasi baik dalam jangka pendek atau jangka panjang. Budaya organisasi merupakan karakteristik yang terdapat pada suatu organisasi dan dijadikan sebagai tuntunan organisasi atau perusahaan sehingga mampu membedakannya dengan organisasi lain. Robbins and Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang

karakteristik budaya dalam organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda dalam melakukan interaksi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, sehingga akan terjalin suatu hubungan yang didasari oleh budaya organisasi yang disepakati bersama.

2. Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi menurut Robbins and Judge (2015) yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang diamati

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya yang mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. Norma

Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. Nilai dominan

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. Filosofi

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. Aturan

Yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

6. Iklim organisasi

Merupakan perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para

anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2012) menyatakan terdapat tujuh karakteristik dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (Innovation and risk taking)

Yakni sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk selalu inovatif dan berani mengambil resiko. Dan bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (attention to detail)

Yakni sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian.

3. Berorientasi kepada hasil (outcome orientation)

Yakni sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (people orientation).

Yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang didalam organisasi.

5. Berorientasi tim (team orientation)

Yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim-tim bukan individu-individu.

6. Agresif (aggressiveness)

Yakni sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dalam menjalankan budaya organisasi dalam proses pelaksanaan tugas.

7. Stabil (stability)

Yakni sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni upaya organisasi dalam memberikan layanan yang baik kepada karyawan berkaitan dari hasil kerja yang telah dilakukan. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan penilaian tiap individu karyawan terhadap hasil kerja yang telah diberikan kepada organisasi. Karyawan akan merasa puas atas pekerjaan yang telah dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Kepuasan kerja akan mencerminkan sikap dari perasaan karyawan terhadap apa yang telah diperoleh dengan apa yang diharapkan. Menurut Robbins and Judge (2009) kepuasan kerja yaitu suatu perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu perilaku karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh suatu organisasi tempatnya bekerja dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap organisasi itu. Menurut Hasibuan (2008) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

2. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Sutrisno (2011) adalah:

1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, promosi, fasilitas yang diberikan, dan sebagainya.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins and Judge (2009):

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, yang terjadi apabila karyawan bekerja sesuai bakat dan minat yang dimilikinya.
2. Kepuasan terhadap gaji/upah, yang terjadi apabila terdapat kesesuaian antara gaji atau upah yang diterima dengan beban kerjanya maupun dengan karyawan lain dalam organisasi tersebut.
3. Kesempatan promosi, yang terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dalam suatu struktur organisasi.
4. Kepuasan terhadap supervisi, yang terjadi apabila atasan dapat membantu secara teknis atau memberikan motivasi kepada para karyawannya dalam suatu organisasi.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, yang terjadi apabila memiliki rekan kerja yang dapat membantu secara teknis dan mendorong dalam kehidupan sosial organisasi tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran pustaka sebelumnya, peneliti menemukan penelitian yang sejenis terkait pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adapun rangkuman penelitian terdahulu yang relevan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian-penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Batugal M L C dan Tindowen D J C (2019)	<i>Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines</i>	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi komitmen guru dalam organisasi, namun tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dalam organisasi tersebut.
2	Pawirosumarto S, Sarjana P K, dan Gunawan R (2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i>	Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Lingkungan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai tertinggi dari hubungan antar dimensi tersebut adalah hubungan antara dimensi agresif dengan dimensi rekan kerja, namun hubungan tersebut lemah. Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun tidak terlalu

				signifikan; kepuasan kerja juga tidak berperan sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3	Syahrum A, Brahmasari I A, dan Nugroho R (2016)	<i>Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government</i>	Kompetensi, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap kepuasan pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif komitmen organisasi (signifikan) terhadap kepuasan pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja pegawai.
4	Paramita E, Lumbanraja P, dan Absah Y (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk</i>	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan komitmen organisasi berhubungan positif dan simultan dengan kinerja pegawai. Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan

				<p>simultan terhadap kepuasan pegawai. Budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.</p> <p>Komitmen organisasi berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.</p>
5	Sunarno dan Liana L (2013)	<p><i>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)</i></p>	<p>Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Kinerja Guru, dan Kepuasan Kerja.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, namun terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.</p> <p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru, namun tidak adanya mediasi pengaruh kepuasan kerja antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru yang disebabkan tidak adanya pengaruh antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja maupun kinerja guru. Selain itu tidak</p>

				adanya mediasi pengaruh Kepuasan kerja antara budaya organisasi terhadap kinerja guru karena nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung berdasarkan hasil uji mediasi.
6	Iriqat R A M (2016)	<i>Organizational Commitment Role in Mediating the Impact of the Organizational Culture Dimensions on Job Satisfaction for MFIs' Employees in Palestine</i>	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan peran komitmen organisasi dalam memediasi dampak nilai-nilai organisasi terhadap kepuasan kerja dan tidak memengaruhi dimensi lain. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa norma organisasi berpengaruh langsung negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan ekspektasi organisasi berpengaruh langsung dan signifikan secara positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, nilai organisasi berpengaruh langsung negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Mediator memiliki pengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja di LKM Palestina.
7	Harwiki W (2016)	<i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment,</i>	Kepemimpinan Pelayan, Budaya organisasi, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak pada budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja karyawan. Budaya organisasi

		<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i>		berdampak pada OCB tetapi tidak pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi berdampak pada OCB dan kinerja karyawan secara tidak signifikan.
8	Suwibawa A, Agung A A P, dan Sapta I K S (2018)	<i>The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera</i>	<i>Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun melalui organizational citizenship behavior (OCB), dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
9	Juevesa R D, Juevesa C V, dan Castino J M P (2020)	<i>Employee Engagement, Commitment, Satisfaction and Organizational Performance Among Multigenerational Workforce</i>	Keterlibatan Karyawan, Komitmen, Kepuasan dan Kinerja Organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y setuju bahwa employee engagement mereka berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. <i>Baby Boomers</i> , Generasi X, dan Generasi Y setuju bahwa komitmen organisasional mereka berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Juga ditemukan bahwa Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y puas dengan pekerjaannya sehingga berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Di antara kelompok generasi hanya employee engagement dan kepuasan kerja yang

				berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Terlepas dari kelompok generasi karyawan, hanya employee engagement dan kepuasan kerja yang menjadi dua prediktor untuk meningkatkan kinerja organisasi.
10	Destari Y, Lumbanraja P, dan Absah Y (2018)	<i>The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera</i>	Kepuasan Kerja, Karyawan Kinerja, dan Komitmen Organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan: Pertama, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketiga, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keempat, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
11	Ihsani N dan Wijayanto A (2020)	<i>The Effect of Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi, motivasi, dan

				kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila setiap variabel ditingkatkan maka secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.
12	Herlissha N dan Riyanto S (2019)	<i>The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Engagement on Employees Performance of Pt Inixindo Persada Rekayasa Komputer</i>	Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Purba P, Dalimunthe R F, Absah Y (2020)	<i>The Effect of Work Skills and Employee's Job Involvement On Employee Performance Through Job Satisfaction In Manpower Office of Medan, Indonesia</i>	Ketrampilan Kerja, Keterlibatan Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian pada sub struktur kedua menunjukkan bahwa keterampilan kerja memengaruhi kinerja pegawai. Keterlibatan kerja memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Analisis jalur menjelaskan ketidakmampuan kepuasan kerja dalam memediasi antara keterampilan kerja, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

2.3 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Adanya komitmen organisasional dapat menunjukkan sikap keberpihakan karyawan terhadap tujuan organisasi sehingga karyawan yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai komitmen yang kuat dalam bekerja, karena berkembangnya perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang memiliki komitmen. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan. Didukung dengan penelitian Destari *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat menurunkan komitmen organisasi.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin *et al.* (2016), dimana terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Wahyuni *et al.* (2014) menambahkan dalam hasil penelitiannya jika komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Temuan lain dari penelitian Darmawan (2016) komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang mampu beradaptasi dengan perbedaan budaya dapat mengembangkan sikap yang lebih positif akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja (Barakat *et al.* 2015). Penelitian yang relevan dari Paais dan Pattiruhu (2020) juga menjelaskan bahwa budaya perusahaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perlu bagi organisasi untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan meneruskan nilai-nilai kepada seluruh karyawan.

Dari hasil analisis Syahrudin *et al.* (2016) semakin baik penerapan budaya yang diterapkan dalam organisasi, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan lebih tinggi, sehingga melalui penerapan budaya yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan. Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jufrizen *et al.* (2018) menjelaskan jika terdapat korelasi atau hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Putra *et al.* (2019) bahwa budaya organisasi telah terbukti positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Ilham (2018) menambahkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Suwibawa *et al.* (2018) yakni konsep komitmen organisasi berkembang dalam studi loyalitas individu yang diharapkan pada karyawan. Perlu adanya keterikatan kerja yang

sangat erat sehingga karyawan memiliki sikap positif yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaan yang mereka miliki. Untuk mencapai efektivitas dalam melaksanakan tugas, pegawai perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi sehingga meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan bekerja dengan sepenuh hati dan akan berjuang untuk kemajuan organisasi, karena mereka tahu bahwa mereka telah menjadi bagian dari organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dapat menghasilkan kategori yang tinggi dapat dilihat dengan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari karyawan dan kemauan karyawan untuk melaksanakan dan mencapai tujuan yang telah disepakati (Burhan *et al.* 2013). Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Destari *et al.* (2018), membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin besar komitmen organisasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi pegawai dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Dost *et al.* (2011) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Wiswari *et al.* (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ade *et al.* (2013) menambahkan terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Dan penggunaan variabel Robbins & Judge (2009) sesuai dengan hasil yang menyatakan bahwa jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, tingkat upah atau gaji, promosi,

supervisi dari atasan, dan komunikasi dengan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan dan kinerja karyawan (Paais dan Pattiruhu (2020). Dengan mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan transformatif menjadi langkah manajemen strategis dan taktis untuk membangun organisasi secara berkelanjutan, dengan adanya budaya organisasi maka karyawan akan merasa terhubung, terkait, dan tidak ada hambatan untuk mencapai kinerja yang optimal bagi organisasi (Suwibawa *et al.* 2018).

Penelitian oleh Syahrums *et al.* (2016) menjelaskan budaya perusahaan memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam membangun kinerja. Kekuatan budaya perusahaan berkorelasi langsung dengan tingkat keuntungan atau kinerja dalam suatu perusahaan (Ionica *et al.* 2017).

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ihsani dan Wijayanto (2020) menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Hasil penelitian Mutmainah (2013) mengungkapkan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada tingkat organisasi secara keseluruhan, bukan pada tingkat individu ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif (Robbins 2006). Gibson *et.al.* (2012) menjelaskan bahwa antara kinerja dan kepuasan kerja berkaitan satu sama lain. Kepuasan kerja mengarah pada peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang merasa puas akan berkinerja baik.

Rahardjo (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika terjadi peningkatan kepuasan kerja yang pada hakikatnya setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan preferensi dan sistem nilainya. Menurut Purba *et al.* (2020), karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas maka karyawan akan semakin loyal terhadap organisasi, sehingga kedisiplinan, semangat dan moral kerja yang dimiliki dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan biasa sehingga dalam melakukan pekerjaannya akan merasa terpaksa. Jika perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, maka akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan.

Hasil analisis Ihsani dan Wijayanto (2020) bahwa harapan karyawan dapat terpenuhi terkait dengan kepuasan kerja seperti gaji, kebijakan administrasi, dan hubungan dengan rekan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan memiliki kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugasnya untuk menunjang organisasi. Karyawan yang puas berkinerja lebih baik dan berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi, karyawan

yang tidak puas tidak berkinerja baik dan menjadi penghalang kesuksesan sehingga penelitian ini menunjukkan adanya fenomena yang berfokus pada peningkatan kepuasan dan kinerja, maka organisasi dapat menjadi lebih sukses (Shmailan 2016).

Hasil penelitian Destari *et al.* (2018), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Sapta *el al.* (2021), yang menyatakan bahwa pekerjaan kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang relevan dari Paais dan Pattiruhu (2020) menghasilkan kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Teori yang dikemukakan oleh Sopiah (2008) bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan dan pada akhirnya menurunkan tingkat absensi. Paramita *et al.* (2020) mengungkapkan komitmen yang kuat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaannya. Hal ini mendorong tercapainya kepuasan dan kinerja karyawan sesuai dengan harapan organisasi.

Kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan kinerja pegawai, namun dalam meningkatkan kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai ditentukan oleh komitmen organisasinya (Lijan 2012). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Syauta, *et al.* (2012), bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh Pratama dan Dihan (2017) dimana terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

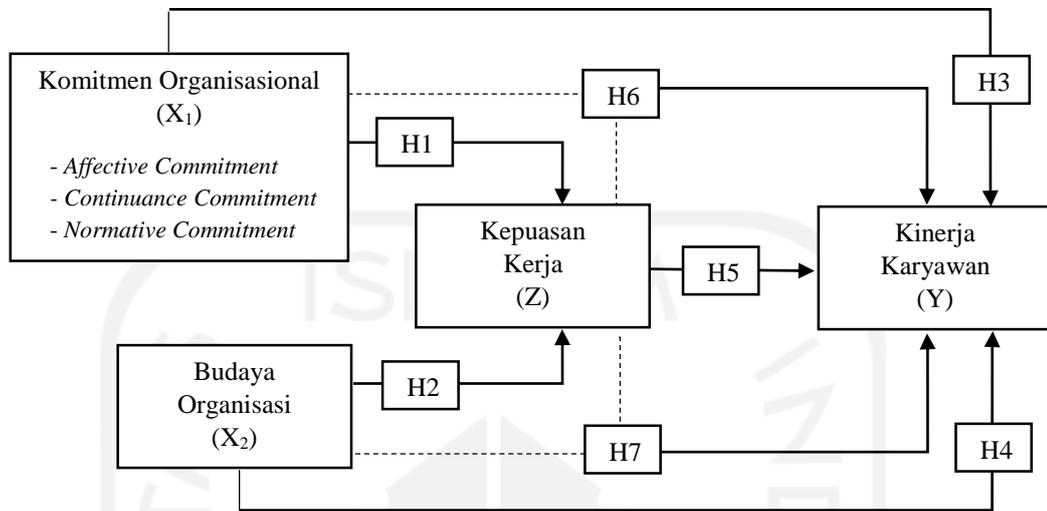
Erniwati *et al.* (2020) mengungkapkan sebuah organisasi yang sukses tidak hanya memiliki budaya yang kuat tetapi dapat dilihat apakah budaya tersebut dapat diterapkan sesuai dengan lingkungan organisasi. Apabila terdapat kesesuaian antara budaya organisasi dengan karyawan yang mendukung maka akan timbul adanya kepuasan kerja yang akan mendorong individu untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Jika perilaku anggota organisasi baik, maka budaya organisasi dikatakan baik dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mewujudkan kinerja karyawan yang handal, dibutuhkan variabel-variabel yang mempengaruhi agar pegawai terpicu untuk meningkatkan kinerjanya. Diantara variabel-variabel tersebut dapat dirasakan bahwa kepuasan yang diperoleh selama bekerja dan budaya organisasi memiliki peran yang baik dalam pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawan (Syardiansah *et al.* 2020).

Membangun koordinasi antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan membentuk sikap saling membantu diantara para karyawannya didalam berkerja, sikap ini sangat penting didalam menumbuhkan komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya yang dapat menciptakan adanya kemampuan dan program kerja yang sesuai dengan harapan dari sebuah organisasi didalam membangun dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sumowo, 2016). Hasil ini relevan dengan temuan Sapada (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi dan kemudian berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian oleh Ihsani dan Wijayanto (2020), menunjukkan variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika setiap variabel ditingkatkan maka secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pikir



Gambar 2.1: Kerangka teori penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
3. Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
6. Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.
7. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

3.1.1 Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

Alamat	: Jl. A. Yani No.378, Kerten, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57143
Telepon /Fax	: <u>(0271) 714505</u>
Email	: <u>solo@kiky.com</u>
Website	: <u>www.kiky.com</u>

3.1.2 Profil Organisasi

PT SOLO MURNI berdiri pada 19 Februari 1976 oleh bapak Sinyo Haryanto. Berkantor pusat di jalan Ahmad Yani No.378 Solo. Dan kantor pabrikasi berada di jalan Solo – Semarang km 14, Boyolali.

Perusahaan manufaktur ini bergerak di bidang percetakan dengan kegiatan produksi buku tulis, buku gambar, dan berbagai macam alat tulis sekolah maupun kantor dengan merk Kiky dan telah melakukan kegiatan ekspor produknya secara internasional.

PT SOLO MURNI memiliki 8 kantor cabang yang berada di Solo, Bandung, Palembang, Medan, Padang, Banjarmasin, Pekanbaru, Batam, Surabaya, Lampung, Makasar, dan Jakarta. Memiliki total 3802 karyawan, yang terdiri dari 1155 karyawan kantor dan 2647 karyawan pabrik.

3.1.3 Visi dan Misi Organisasi

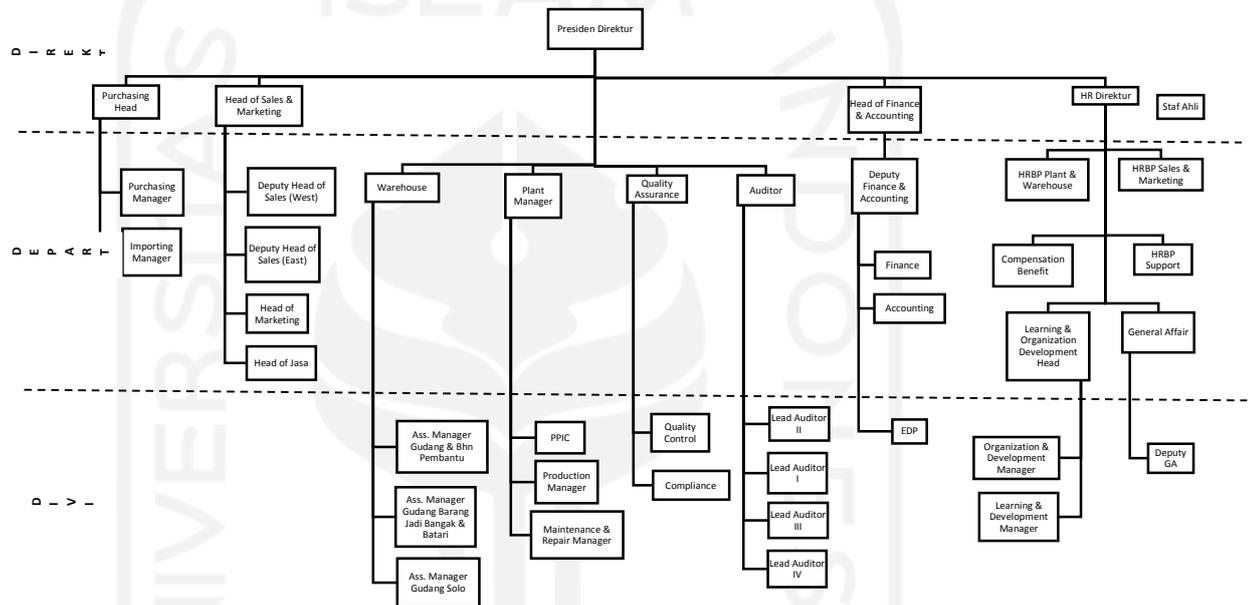
Visi

- a. Menjadi perusahaan besar dan berkembang
- b. Menjadi yang terbaik, mengutamakan kualitas, dan pelayanan
- c. Mensejahterakan karyawan dan lingkungan

Misi

- Kerja keras, tanggung jawab, berkomitmen, loyal, dan jujur
- Kreatif, inovatif, dan produktif
- Meningkatkan sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, efisien, dan konsisten.

3.1.4 Struktur Organisasi



Sumber: *Human Resources Department* PT SOLO MURNI

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel sesuai definisi dari Sekaran dan Bougie (2017) ialah segala hal yang menjadi pembeda atau membuat suatu nilai berubah. Sedangkan Creswell (2010) mendefinisikan variabel sebagai suatu karakteristik dari individu atau organisasi yang terukur. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel antara lain :

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau *independent variable* yang didefinisikan oleh Sekaran dan Bougie (2017) ialah variabel yang memberikan pengaruh secara positif maupun negatif kepada variabel terikat. Sedangkan Creswell (2010) variabel independen sebagai

variabel dapat memberikan pengaruh terhadap *outcome*. Variabel independen pada penelitian ini menggunakan komitmen organisasional sebagai (X_1) dan budaya organisasi sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau *dependent variable* yang didefinisikan oleh Sekaran dan Bougie (2017) ialah variabel paling diperhatikan oleh peneliti. Sedangkan Creswell (2010) menyebutkan bahwa variabel dependen ialah variabel yang memiliki ketergantungan terhadap variabel independen yang merupakan *outcome* dari pengaruh variabel independen. Penelitian ini menggunakan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening atau variabel perantara berdasarkan definisi dari Sekaran dan Bougie (2017) merupakan variabel ketika variabel bebas memengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terdapat pada variabel terikat. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel intervening atau variabel mediasi berada di antara variabel bebas dan variabel terikat, memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening.

3.3 Operasional Variabel Penelitian

1. Kinerja Karyawan (Z)

Menurut Bernardin dan Russel (2010), terdapat lima kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas, dengan indikator:
 - a. Menyelesaikan pekerjaan secara profesional
 - b. Menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti standar kerja
 - c. Menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti prosedur kerja
2. Kuantitas, dengan indikator:
 - a. Pemenuhan target kerja yang ditetapkan perusahaan
 - b. Pemenuhan tanggung jawab sesuai jabatan

- c. Pemenuhan tanggung jawab mengikuti prosedur kerja
- 3. Ketepatan waktu, dengan indikator:
 - a. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya
 - b. Penyelesaian pekerjaan sebelum ketentuan batas waktu
- 4. Efektivitas biaya, dengan indikator:
 - a. Penyelesaian pekerjaan secara efektif
 - b. Meminimalisir kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan
 - c. Penguasaan suatu bidang pekerjaan
 - d. Pengoptimalan biaya pendukung dalam proses belajar karyawan
- 5. Kebutuhan pengawasan, dengan indikator:
 - a. Penyelesaian pekerjaan tanpa harus diawasi supervisor
 - b. Pemenuhan tanggung jawab dalam pekerjaan
 - c. Penyelesaian pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor

2. **Komitmen Organisasional (X₁)**

Menurut Meyer dan Allen (1993) dalam (Robbins dan Judge, 2008) terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

- 1. *Affective Commitment*, dengan indikator:
 - a. Rasa kepemilikan terhadap perusahaan
 - b. Rasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan
 - c. Rasa bangga bekerja dalam perusahaan
 - d. Rasa senang dalam berkarir dalam perusahaan
- 2. *Continuance Commitment*, dengan indikator:
 - a. Menjadikan pekerjaan saat ini layaknya kebutuhan
 - b. Merasa nyaman dalam bekerja pada organisasi
 - c. Terdorong untuk mendapatkan kompensasi sesuai ketentuan perusahaan
- 3. *Normative Commitment*, dengan indikator:
 - a. Kepuasan bekerja dalam organisasi
 - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai ekspektasi organisasi
 - c. Bertekad kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi
 - d. Memiliki rasa tanggung jawab dalam setiap pekerjaan

3. Budaya Organisasi (X₂)

Robbins dan Coulter (2012) mengungkapkan budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, dengan indikator:
 - a. Keterlibatan karyawan perusahaan dalam mengambil keputusan
 - b. Kebebasan menciptakan inovasi bagi karyawan perusahaan
 - c. Kebebasan berpendapat bagi karyawan perusahaan
2. Memperhatikan detail, dengan indikator:
 - a. Penyampaian tujuan perusahaan secara detail kepada karyawan
 - b. Penyebaran informasi terkait rancangan rencana pembelajaran kepada karyawan
 - c. Pengarahan terhadap pekerjaan kepada karyawan perusahaan
 - d. Ketepatan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Orientasi terhadap hasil, dengan indikator:
 - a. Pemberian evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan
 - b. Pemenuhan target yang ditetapkan perusahaan
 - c. Pemenuhan standar kerja yang berlaku dalam perusahaan
4. Orientasi terhadap individu, dengan indikator:
 - a. Adanya hubungan harmonis antar karyawan perusahaan
 - b. Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan karyawan
 - c. Pemberian bonus untuk karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik
5. Orientasi terhadap tim, dengan indikator:
 - a. Memposisikan kepentingan tim sebagai kepentingan utama
 - b. Adanya rasa kebersamaan antar anggota tim
 - c. Adanya koordinasi antar kelompok dalam organisasi
 - d. Adanya koordinasi antar anggota tim
6. Keagresifan, dengan indikator:
 - a. Pengembangan semangat antar karyawan perusahaan
 - b. Pengembangan semangat kompetitif untuk berprestasi
 - c. Pemberian motivasi antar karyawan untuk berprestasi

7. Stabilitas, dengan indikator:
 - a. Ketetapan perusahaan terkait prosedur kerja
 - b. Ketetapan perusahaan terkait standar kerja
 - c. Penyediaan informasi terkait pekerjaan

4. **Kepuasan Kerja (Y)**

Robbins and Judge (2009) mengungkapkan kepuasan kerja mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dengan indikator:
 - a. Dapat memenuhi tanggung jawab sesuai kemampuan
 - b. Dapat melakukan pembelajaran dalam pengembangan keahlian
 - c. Dapat memenuhi tanggung jawab yang lebih besar
 - d. Dapat mengembangkan keterampilan baru
2. Kepuasan terhadap gaji/upah, dengan indikator:
 - a. Gaji yang sesuai dengan pendidikan karyawan
 - b. Gaji yang sesuai keahlian karyawan
 - c. Gaji yang sesuai dengan jabatan karyawan
 - d. Gaji yang sesuai dengan standar Upah Minimum Provinsi / Kabupaten Kota (UMP/UMK)
3. Kesempatan promosi, dengan indikator:
 - a. Kesempatan untuk jabatannya dipromosikan
 - b. Promosi jabatan yang adil
 - c. Promosi jabatan yang sesuai dengan standar organisasi
4. Kepuasan terhadap supervisi, dengan indikator:
 - a. Tingkat supervisi dan dukungan dari atasan saat bekerja
 - b. Daya bantu atasan ketika karyawan mengalami kesulitan kerja
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, dengan indikator:
 - a. Tingkat dukungan dari rekan kerja saat bekerja
 - b. Tingkat kebersamaan dalam lingkungan kerja
 - c. Daya bantu rekan kerja ketika terdapat kesulitan yang dialami karyawan

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Populasi berdasarkan definisi dari Sekaran dan Bougie (2017), ialah sekelompok orang atau kejadian menarik sebagai dasar peneliti untuk Menyusun suatu opini yang didasari oleh statistik sampel). Populasi pada penelitian ini berjumlah 100 karyawan PT SOLO MURNI.

3.4.2 Sampel

Sampel didefinisikan Sekaran dan Bougie (2017) sebagai bagian dari populasi sehingga hanya sebagian kecil dari populasi yang dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 100 karyawan PT SOLO MURNI.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel sesuai definisi dari Sekaran (2006), merupakan pemilihan sebagian kecil dari populasi yang dapat menggambarkan sifat atau karakteristik dari populasi secara keseluruhan. Sedangkan Sugiyono (2017) menyebutkan adanya beberapa teknik pengambilan sampel salah satunya yaitu *purposive sampling*, yaitu teknik untuk menentukan sampel dari seluruh anggota populasi yang digunakan. Teknik *purposive sampling* ini digunakan dalam pengambilan sampel untuk penelitian ini.

3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2017) berupa informasi yang didapatkan dari tangan pertama secara langsung terkait dengan variabel ketertarikan dalam suatu studi. Metode terbaik untuk mendapatkan beberapa informasi seperti persepsi dan sikap karyawan yang termasuk dalam data primer adalah dengan melakukan wawancara dengan narasumber, melakukan pengamatan, atau dengan penyebaran kuesioner (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, data

primer didapatkan dengan mewawancarai HRD PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

2. Data Sekunder

Data sekunder berdasarkan definisi dari Sekaran dan Bougie (2017) merupakan informasi pendukung yang didapatkan dari sumber yang telah tersedia. Jenis informasi yang termasuk dalam antara lain profil perusahaan yang didapatkan melalui publikasi dokumen maupun situs resmi perusahaan, sedangkan dari dokumen perusahaan didapatkan beberapa data terkait kebijakan, prosedur, dan regulasi perusahaan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan diambil dari website PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.).

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner karena kuesioner dianggap sebagai teknik yang efisien untuk mengumpulkan data dalam suatu studi dengan metode deskriptif atau eksplanatori. Kuesioner sendiri berdasarkan definisi dari Sekaran dan Bougie (2017) ialah rumusan pertanyaan secara tertulis dan diberikan kepada responden untuk dijawab. Biasanya jawaban untuk kuesioner dibuat dalam alternatif yang telah didefinisikan sebelumnya dengan jelas. Sedangkan skala Likert didefinisikan oleh Sekaran dan Bougie (2017) sebagai rancangan indikator untuk mengukur jawaban responden yang dinyatakan dalam skala lima poin antara lain : 1= Sangat tidak setuju, 2= Tidak setuju, 3= Tidak berpendapat, 4= Setuju, 5= Sangat setuju.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan tolak ukur tingkat validitas suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Kuesioner dikatakan valid apabila data yang dibutuhkan dalam studi dapat terungkap dan diukur secara tepat serta menggambarkan keadaan yang sebenarnya secara cermat.

Uji *Pearson Product Moment* digunakan dalam penelitian ini untuk uji validitas. Skor total variabel digunakan untuk menguji korelasi masing-

masing item dalam uji ini. Item dikatakan valid apabila setelah diuji menghasilkan taraf signifikansi kurang dari 0,05.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berdasarkan definisi dari Ghozali (2016) yakni indikator suatu konstruk atau variabel. Variabel dinyatakan *reliabel* apabila responden menjawab kuesioner secara konsisten setiap waktu.

Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas yaitu Alfa Cronbach, di mana biasanya pengujian ini diterapkan pada jenis data interval/essay (Sugiyono, 2007). Instrumen *reliabel* apabila setelah hasil uji lebih besar dari 0,60.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dilakukannya uji heteroskedastisitas adalah untuk mengidentifikasi adanya *variance* yang tidak sama antara residual pengamatan yang satu dengan lainnya (Ghozali, 2016). Homoskedastisitas terjadi jika terdapat konsistensi antara *variance* dari residual suatu pengamatan dengan lainnya, dan keadaan sebaliknya yaitu Heteroskedastisitas. Identifikasi adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mencermati grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Selain itu, perlu memperhatikan adanya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

- a. Heteroskedastisitas terjadi jika terdapat titik-titik dengan suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit).
- b. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika tidak terbentuk suatu pola yang teratur dan terjadi persebaran titik di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

2. Uji Multikolinearitas

Tujuan dilakukannya uji multikolinearitas adalah untuk mengidentifikasi korelasi antar variabel bebas atau *independent* (Ghozali, 2016). Jika tidak terdapat korelasi antar variabel independen maka model regresi dikatakan baik. Deteksi multikolinearitas di dalam suatu model regresi dilakukan dengan cara antara lain :

- a. Suatu estimasi model regresi empiris menghasilkan nilai R yang sangat tinggi, tetapi banyak *variable independent* yang secara individual memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Melakukan analisis matrik korelasi variabel independen. Multikolinearitas terindikasi apabila terdapat korelasi yang relatif tinggi antar variabel independen (umumnya lebih dari 0,90).
- c. Multikolinearitas juga dapat terindikasi menggunakan dua ukuran antara lain nilai tolerance dan lawannya, juga *Variance Inflation Factor* (VIF) yang menjelaskan keterikatan antara masing-masing variabel independen dengan variabel independen, serta regresi terhadap variabel independen lainnya. Ukuran untuk tingkat variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya yaitu *tolerance*. Hubungan antara VIF dan *tolerance* tampak dari rumus $VIF = 1/tolerance$, sehingga jika nilai tolerance yang digunakan rendah sama dengan nilai VIF tinggi. Untuk menunjukkan adanya multikolinearitas, nilai cut off yang umum digunakan yakni nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Tujuan digunakannya analisis regresi ialah untuk mengidentifikasi pengaruh variabel bebas atau X terhadap variabel tergantungnya atau Y (Sugiyono, 2007) persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Tingkat pengaruh secara langsung variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dianalisis melalui regresi model I. Dalam regresi model ini, persamaan yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Z = Kepuasan Kerja
- X₁ = Komitmen Organisasional
- X₂ = Budaya Organisasi
- b₁ = Koefisien Regresi
- b₂ = Koefisien Regresi

2. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Tingkat pengaruh secara langsung variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dianalisis melalui regresi model II. Dalam regresi model ini, persamaan yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

- Y = Kinerja Karyawan
- X₁ = Komitmen Organisasional
- X₂ = Budaya Organisasi
- b₁ = Koefisien Regresi
- b₂ = Koefisien Regresi

3.7.3 Uji Hipotesis

Untuk memutuskan penggunaan hipotesis untuk diuji dalam penelitian ini harus melewati beberapa tahap antara lain :

1. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji T)

Uji T dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi tingkat pengaruh setiap variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel independen (Nugroho, 2005). Langkah-langkah

yang harus dilakukan dalam melakukan Uji T untuk pembuktian hipotesis antara lain :

- a. Perumusan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

- b. Penentuan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0.05

- c. Penarikan kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

- d. Menghitung menggunakan pendekatan statistik yaitu *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama (Nugroho, 2005). Langkah-langkah dalam Uji F yang harus dilakukan untuk pembuktian hipotesis antara lain :

- a. Perumusan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan

H_a : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan

- b. Penerapan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0.05

- c. Penarikan kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan.

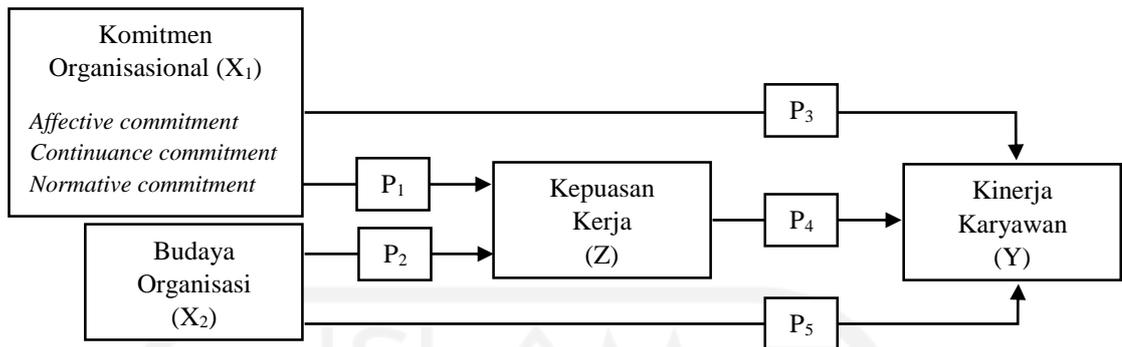
3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan sebagai indikator kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan nilai antara 0 dan 1 (Ghozali, 2011). Jika kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas, maka nilai R^2 yang terbentuk juga kecil. Sebaliknya informasi dalam prediksi variasi variabel dependen hampir semua dapat diberikan oleh variabel-variabel independen, maka nilai R^2 yang terbentuk mendekati satu. Koefisien determinasi Adjusted- R^2 digunakan dalam penelitian ini untuk evaluasi model regresi terbaik.

3.7.4 Analisis Jalur

Metode analisis jalur atau *path analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda yang digunakan sebagai uji pengaruh variabel intervening digunakan (Ghozali, 2016). Dengan kata lain, analisis jalur merupakan analisis regresi yang digunakan sebagai taksir hubungan kausalitas antar variabel (model *casual*) berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak digunakan sebagai pengganti metode dalam identifikasi hubungan kausalitas antar variabel karena tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berlandaskan teori.

Analisis jalur biasanya digunakan dalam penentuan pola hubungan setidaknya tiga variabel dan tidak dapat memberikan konfirmasi maupun penolakan terhadap hipotesis kausalitas imajiner.



Gambar 3.1 Analisis Jalur

Keterangan:

P₁ = Koefisien pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment*) terhadap kepuasan kerja.

P₂ = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

P₃ = Koefisien pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan.

P₄ = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

P₅ = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang terdiri dari kategori jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, penghasilan, dan status perkawinan. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner pada 100 karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Kuesioner yang kembali berjumlah 95 kuesioner, sedangkan terdapat 5 kuesioner yang tidak kembali.

Tabel 4.1 Deskripsi Perolehan kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebar	100
2	Kuesioner yang tidak kembali	5
3	Kuesioner yang kembali	95

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

1. Responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.2 Responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	42	44.21
2	Perempuan	53	55.79
	Jumlah	95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan berjenis kelamin laki-laki sejumlah 44.21 persen dan karyawan berjenis kelamin perempuan sejumlah 55.79 persen. Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI berjenis kelamin perempuan.

2. Responden berdasarkan usia

Tabel 4.3 Responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 25 tahun	14	14.73
2	26 - 35 tahun	31	32.63
3	36 - 45 tahun	25	26.32
4	46 - 55 tahun	25	26.32
Jumlah		95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan berusia kurang dari 25 tahun sejumlah 14.73 persen, karyawan berusia 26-35 tahun sejumlah 32.63 persen, karyawan berusia 36-45 sejumlah 26.32 persen, dan karyawan berusia 46-55 tahun sejumlah 26.32 persen. Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI berusia 26-35 tahun.

3. Responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.4 Responden berdasarkan pendidikan terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA/SMK	59	62.10
2	Diploma	6	6.32
3	S1	25	26.32
4	S2	3	3.16
5	Lainnya (SMP)	2	2.10
Jumlah		95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan berpendidikan terakhir SMA/SMK sejumlah 62.10 persen, karyawan berpendidikan terakhir diploma sejumlah 6.13 persen, karyawan berpendidikan terakhir S1 sebanyak 26.32 persen, karyawan berpendidikan terakhir S2 sejumlah 3.16 persen, dan karyawan berpendidikan terakhir lainnya (SMP) sejumlah 2.10

persen Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI berpendidikan terakhir SMA/SMK.

4. Responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.5 Responden berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 5 tahun	28	29.27
2	5-15 tahun	31	32.63
3	16-25 tahun	21	22.11
4	Lebih dari 25 tahun	15	15.79
Jumlah		95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan bekerja kurang dari 5 tahun, sejumlah 29.27 persen, karyawan bekerja selama 5-15 tahun sejumlah 32.63 persen, karyawan bekerja selama 16-25 tahun sejumlah 22.11 persen, dan karyawan bekerja lebih dari 25 tahun sejumlah 15.79 persen. Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI bekerja selama 5-15 tahun.

5. Responden berdasarkan penghasilan

Tabel 4.6 Responden berdasarkan penghasilan

No	Penghasilan	Frekuensi	Persentase
1	Rp 1.500.000 – Rp 2.500.000	53	55.79
2	Lebih dari Rp 2.500.000	42	44.21
Jumlah		95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan dengan penghasilan Rp.1.500.000-Rp.2.500.000 sejumlah 55.79 persen, dan karyawan dengan penghasilan lebih dari Rp.2.500.000 sejumlah 44.21 persen. Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI dengan penghasilan Rp.1.500.000-Rp.2.500.000.

6. Responden berdasarkan status perkawinan

Tabel 4.7 Responden berdasarkan status perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
1	Sudah menikah	76	80
2	Belum menikah	19	20
Jumlah		95	100

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, karyawan dengan status perkawinan menikah sejumlah 80 persen, dan karyawan dengan status perkawinan belum menikah sejumlah 20 persen. Sehingga disimpulkan mayoritas karyawan PT SOLO MURNI memiliki status perkawinan sudah menikah.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Nilai rata-rata dari butir-butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y), variabel komitmen organisasional (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), dan variabel kepuasan kerja (Z) digunakan dalam pengukuran analisis deskriptif variabel penelitian.

Pada setiap variabel menggunakan skor tertinggi 5 (sangat tinggi) dan skor terendah 1 (sangat rendah).

Kategori Kelas Interval = Sangat rendah = 1.00 - 1.80, Rendah = 1.81 - 2.61, Sedang = 2.62 - 3.42, Tinggi = 3.43 - 4.23, Sangat tinggi = 4.24 - 5.00.

Maka nilai interval dengan perhitungan seperti di bawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}) / (\text{Jumlah kelas}) \\ &= (5 - 1) / 5 = 0.8 \end{aligned}$$

1. Kinerja Karyawan

Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan dalam analisis deskriptif, antara lain:

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
Kualitas			
1	Menyelesaikan pekerjaan secara professional	4.2	Tinggi
2	Menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti standar kerja	4.22	Tinggi
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan mengikuti prosedur kerja	4.2	Tinggi
Rerata Indikator Kualitas		4.2	Tinggi
Kuantitas			
4	Pemenuhan target kerja yang ditetapkan perusahaan	3.9	Tinggi
5	Pemenuhan tanggung jawab	4.17	Tinggi
6	Pemenuhan tanggung jawab mengikuti prosedur kerja	4.14	Tinggi
Rerata Indikator Kuantitas		4.07	Tinggi
Ketepatan waktu			
7	Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya	3.94	Tinggi
8	Penyelesaian pekerjaan sebelum ketentuan batas waktu	3.77	Tinggi
Rerata Indikator Ketepatan waktu		3.85	Tinggi
Efektivitas biaya			
9	Penyelesaian pekerjaan secara efektif	4.14	Tinggi
10	Meminimalisir kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan	4	Tinggi
11	Penguasaan suatu bidang pekerjaan	4.11	Tinggi

12	Pengoptimalan biaya pendukung dalam proses belajar karyawan	3.8	Tinggi
Rerata Indikator Efektivitas biaya		4.01	Tinggi
Kebutuhan pengawasan			
13	Penyelesaian pekerjaan tanpa harus diawasi supervisor	4.22	Tinggi
14	Pemenuhan tanggung jawab dalam pekerjaan	4.25	Tinggi
15	Penyelesaian pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor	4	Tinggi
Rerata Indikator Kebutuhan pengawasan		4.15	Tinggi
Kinerja Karyawan		4.05	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan rata-rata persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 4.05 pada interval (3.43-4.23) dengan kategori tinggi. Variabel kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator kualitas dengan rata-rata 4.2 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel kinerja karyawan terendah terdapat pada indikator ketepatan waktu dengan rata-rata 3.85 dengan kategori tinggi.

Tabel 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Skala	Range	Kategori	Jumlah
1	1-22	Sangat Rendah (SR)	0
2	23-44	Rendah (R)	1
3	45-66	Sedang (S)	82
4	67-88	Tinggi (T)	12
5	89-110	Sangat Tinggi (ST)	0
Kinerja Karyawan			95

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan frekuensi variabel kinerja karyawan paling dominan yakni kategori sedang sejumlah 82 orang,

frekuensi variabel kinerja karyawan dengan kategori tinggi sejumlah 12 orang, dan frekuensi variabel kinerja karyawan dengan kategori rendah sejumlah 1 orang.

2. Komitmen Organisasional

Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional dalam analisis deskriptif, antara lain:

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>			
1	Rasa kepemilikan terhadap perusahaan	4.45	Sangat Tinggi
2	Rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	4.4	Sangat tinggi
3	Rasa bangga dapat bekerja dalam perusahaan	4.37	Sangat tinggi
4	Rasa senang berkarir dalam perusahaan	4.22	Tinggi
Rerata Indikator <i>Affective Commitment</i>		4.36	Sangat tinggi
<i>Continuance Commitment</i>			
5	Menjadikan pekerjaan saat ini layaknya kebutuhan	4.31	Sangat tinggi
6	Merasa nyaman dalam bekerja pada perusahaan	4.17	Tinggi
7	Terdorong untuk mendapatkan kompensasi sesuai ketentuan perusahaan	4.17	Tinggi
Rerata Indikator <i>Continuance Commitment</i>		4.34	Sangat tinggi
<i>Normative Commitment</i>			
8	Kepuasan bekerja dalam perusahaan	4.08	Tinggi
9	Menyelesaikan pekerjaan sesuai ekspektasi perusahaan	4.11	Tinggi
10	Bertekad kuat untuk bertahan sebagai anggota perusahaan	4.2	Tinggi
11	Memiliki rasa tanggung jawab dalam setiap pekerjaan	4.28	Sangat tinggi
Rerata Indikator <i>Normative Commitment</i>		4.21	Tinggi

Komitmen Organisasional	4.3	Sangat tinggi
--------------------------------	------------	----------------------

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan data pada Tabel 4.10 maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel komitmen organisasional berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.11 Rekapitulasi Indikator Variabel Komitmen Organisasional

No	Indikator	Mean	Keterangan
1	Rerata Indikator <i>Affective Commitment</i>	4.36	Sangat tinggi
2	Rerata Indikator <i>Continuance Commitment</i>	4.34	Sangat tinggi
3	Rerata Indikator <i>Normative Commitment</i>	4.21	Tinggi
Komitmen Organisasional		4.3	Sangat Tinggi

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan rata-rata persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional (X_1) sebesar 4.36 pada interval (4.24-5.00) dengan kategori sangat tinggi. Variabel komitmen organisasional tertinggi terdapat pada dimensi *Continuance Commitment* dengan rata-rata 4.34 dengan kategori sangat tinggi, sedangkan variabel komitmen organisasional terendah terdapat pada dimensi *Normative Commitment* dengan rata-rata 4.21 dengan kategori kategori tinggi.

Tabel 4.12 Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (X_1)

Skala	Range	Kategori	Jumlah
1	1-22	Sangat Rendah (SR)	0
2	23-44	Rendah (R)	36
3	45-66	Sedang (S)	59
4	67-88	Tinggi (T)	0
5	89-110	Sangat Tinggi (ST)	0
Komitmen Organisasional			95

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan frekuensi variabel komitmen organisasional paling dominan yakni kategori sedang sejumlah 59 orang, dan frekuensi variabel komitmen organisasional dengan kategori rendah sejumlah 36 orang.

3. Budaya Organisasi

Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam analisis deskriptif, antara lain :

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
Inovasi dan pengambilan risiko			
1	Keterlibatan karyawan perusahaan dalam mengambil keputusan	3.97	Tinggi
2	Kebebasan menciptakan inovasi bagi karyawan perusahaan	4.08	Tinggi
3	Kebebasan berpendapat bagi karyawan perusahaan	3.91	Tinggi
Rerata Indikator Inovasi dan pengambilan risiko		3.98	Tinggi
Memperhatikan detail			
4	Penyampaian tujuan perusahaan secara detail kepada karyawan	3.77	Tinggi
5	Penyebaran informasi terkait rancangan rencana pembelajaran kepada karyawan	3.88	Tinggi
6	Pengarahan terhadap pekerjaan kepada karyawan perusahaan	4.17	Tinggi
7	Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	4.34	Tinggi
Rerata Indikator Memperhatikan detail		4.04	Tinggi
Orientasi terhadap hasil			
8	Rutin mengevaluasi hasil kerja karyawan	4.17	Tinggi

9	Pemenuhan target yang ditetapkan perusahaan	4.05	Tinggi
10	Pemenuhan standar kerja yang berlaku dalam perusahaan	4.05	Tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap hasil		4.09	Tinggi
Orientasi terhadap individu			
11	Adanya hubungan harmonis antarkaryawan	4.28	Sangat tinggi
12	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan karyawan	4.17	Tinggi
13	Pemberian bonus setelah karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik	3.94	Tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap individu		4.13	Tinggi
Orientasi terhadap tim			
14	Memposisikan kepentingan tim sebagai kepentingan utama	3.82	Tinggi
15	Adanya rasa kebersamaan antar anggota tim	4.31	Tinggi
16	Adanya koordinasi antar kelompok dalam perusahaan	4.14	Tinggi
17	Adanya koordinasi antar anggota tim	4.17	Tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap tim		4.11	Tinggi
Keagresifan			
18	Pengembangan semangat antar karyawan perusahaan	4.02	Tinggi
19	Pengembangan semangat kompetitif untuk berprestasi	4.02	Tinggi
20	Pemberian motivasi antar anggota untuk berprestasi	4.02	Tinggi
Rerata Indikator Keagresifan		4.02	Tinggi
Stabilitas			
21	Ketetapan organisasi terkait prosedur kerja	4.2	Tinggi
22	Ketetapan organisasi terkait standar kerja	4.14	Tinggi

23	Penyediaan informasi terkait pekerjaan	4.2	Tinggi
Rerata Indikator Stabilitas		4.18	Tinggi
Budaya Organisasi		4.07	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan rata-rata persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 4.07 pada interval (3.43-4.23) dengan kategori tinggi. Variabel budaya organisasi tertinggi terdapat pada indikator stabilitas dengan rata-rata 4.18 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel budaya organisasi terendah terdapat pada indikator inovasi dan pengambilan risiko dengan rata-rata 3.98 dengan kategori tinggi.

Tabel 4.14 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Skala	Range	Kategori	Jumlah
1	1-22	Sangat Rendah (SR)	0
2	23-44	Rendah (R)	16
3	45-66	Sedang (S)	79
4	67-88	Tinggi (T)	0
5	89-110	Sangat Tinggi (ST)	0
Budaya Organisasi			95

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan frekuensi variabel budaya organisasi paling dominan yakni kategori sedang sejumlah 79 orang, dan frekuensi variabel budaya organisasi dengan kategori rendah sejumlah 16 orang.

4. Kepuasan Kerja

Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam analisis deskriptif, antara lain :

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri			
1	Dapat memenuhi tanggung jawab sesuai kemampuan	4.11	Tinggi
2	Dapat melakukan pembelajaran dalam pengembangan keahlian	3.88	Tinggi
3	Dapat memenuhi tanggung jawab yang lebih besar	3.85	Tinggi
4	Dapat mengembangkan keterampilan baru	3.88	Tinggi
Rerata Indikator Pekerjaan itu sendiri		3.93	Tinggi
Gaji/Upah			
5	Gaji yang sesuai dengan pendidikan karyawan	3.77	Tinggi
6	Gaji yang sesuai keahlian karyawan	3.65	Tinggi
7	Gaji yang sesuai dengan jabatan karyawan	3.71	Tinggi
8	Gaji yang sesuai dengan standar Upah Minimum Provinsi / Kabupaten Kota (UMP/UMK)	4.05	Tinggi
Rerata Indikator Gaji/Upah		3.79	Tinggi
Kesempatan promosi			
9	Karyawan berpeluang dipromosikan jabatannya	3.97	Tinggi
10	Karyawan berpeluang dipromosikan secara adil	3.68	Tinggi
11	Karyawan berpeluang dipromosikan sesuai standar perusahaan	3.65	Tinggi
Rerata Indikator Kesempatan promosi		3.76	Tinggi
Supervisi			
12	Saya mendapat pengawasan dari atasan dalam bekerja	4.05	Tinggi
13	Saya didukung atasan dalam bekerja	3.97	Tinggi
14	Saya dibantu atasan ketika mengalami kesulitan kerja	3.94	Tinggi
Rerata Indikator Supervisi		3.98	Tinggi

Rekan kerja			
15	Saya berhubungan baik dengan rekan kerja	4.34	Sangat tinggi
16	Saya didukung sesama rekan kerja	4.25	Sangat tinggi
17	Saya dibantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan kerja	4.22	Tinggi
Rerata Indikator Rekan kerja		4.27	Sangat tinggi
Kepuasan Kerja		3.94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan rata-rata persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 3.94 pada interval (3.43-4.23) dengan kategori tinggi. Variabel kepuasan kerja tertinggi terdapat pada indikator rekan kerja dengan rata-rata 4.27 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel kepuasan kerja terendah terdapat pada indikator kesempatan promosi dengan rata-rata 3.76 dengan kategori tinggi.

Tabel 4.16 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Skala	Range	Kategori	Jumlah
1	1-22	Sangat Rendah (SR)	0
2	23-44	Rendah (R)	0
3	45-66	Sedang (S)	47
4	67-88	Tinggi (T)	48
5	89-110	Sangat Tinggi (ST)	0
Kepuasan Kerja			95

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari hasil tabel di atas, menunjukkan frekuensi variabel kepuasan kerja paling dominan yakni kategori tinggi sejumlah 48 orang, dan frekuensi variabel kepuasan kerja dengan kategori sedang sejumlah 47 orang.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Variabel kinerja karyawan, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memengaruhi uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini. Pengolahan data sebanyak 95 responden dilakukan dengan aplikasi SPSS 25 for Windows. Setelah didapatkan r-hitung dan r-tabel, perbandingan kedua nilai tersebut digunakan untuk menghitung validitas dengan uji korelasi *pearson product moment*. $r\text{-tabel} = 0.2017$ ($df = N-2$, $95-2 = 93$ dengan tingkat signifikansi 0.05). Jika r-hitung lebih besar dari r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$), maka instrumen penelitian dianggap valid. Sebaliknya, instrumen penelitian dianggap tidak valid dan dieliminasi jika nilai r-hitung lebih kecil dibandingkan dengan r-tabel.

Tabel 4.17 Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Penyelesaian pekerjaan secara profesional	0.755	0.2017	Valid
2	Penyelesaian pekerjaan dengan mengikuti standar dan prosedur kerja	0.801	0.2017	Valid
3	Penyelesaian pekerjaan dengan mengikuti prosedur kerja	0.707	0.2017	Valid
4	Pemenuhan target kerja yang ditetapkan perusahaan	0.737	0.2017	Valid
5	Pemenuhan tanggung jawab sesuai jabatan	0.737	0.2017	Valid
6	Pemenuhan tanggung jawab mengikuti prosedur kerja	0.815	0.2017	Valid
7	Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya	0.733	0.2017	Valid
8	Penyelesaian pekerjaan sebelum ketentuan batas waktu	0.686	0.2017	Valid
9	Penyelesaian pekerjaan secara efektif	0.748	0.2017	Valid
10	Meminimalisir kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan	0.645	0.2017	Valid

11	Penguasaan suatu bidang pekerjaan	0.768	0.2017	Valid
12	Pengoptimalan biaya pendukung dalam proses belajar karyawan	0.684	0.2017	Valid
13	Penyelesaian pekerjaan tanpa harus diawasi supervisor	0.730	0.2017	Valid
14	Pemenuhan tanggung jawab dalam pekerjaan	0.723	0.2017	Valid
15	Penyelesaian pekerjaan tanpa bantuan dari supervisor	0.698	0.2017	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Tabel 4.18 Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Rasa kepemilikan terhadap perusahaan	0.661	0.2017	Valid
2	Rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	0.683	0.2017	Valid
3	Rasa bangga dapat bekerja dalam perusahaan	0.754	0.2017	Valid
4	Rasa senang dalam berkarir dalam perusahaan	0.751	0.2017	Valid
5	Kepuasan bekerja dalam perusahaan	0.672	0.2017	Valid
6	Menyelesaikan pekerjaan sesuai ekspektasi perusahaan	0.664	0.2017	Valid
7	Bertekad kuat untuk bertahan sebagai karyawan perusahaan	0.632	0.2017	Valid
8	Memiliki rasa tanggung jawab dalam setiap pekerjaan	0.672	0.2017	Valid
9	Menjadikan pekerjaan saat ini layaknya kebutuhan	0.588	0.2017	Valid
10	Merasa nyaman dalam bekerja pada perusahaan	0.756	0.2017	Valid
11	Terdorong untuk mendapatkan kompensasi sesuai ketentuan perusahaan	0.505	0.2017	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Tabel 4.19 Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi

No	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Keterlibatan karyawan perusahaan dalam mengambil keputusan	0.745	0.2017	Valid
2	Kebebasan menciptakan inovasi bagi karyawan perusahaan	0.791	0.2017	Valid
3	Kebebasan berpendapat bagi karyawan perusahaan	0.821	0.2017	Valid
4	Penyampaian tujuan perusahaan secara detail kepada karyawan	0.737	0.2017	Valid
5	Penyebaran informasi terkait rancangan rencana pembelajaran kepada karyawan	0.796	0.2017	Valid
6	Pengarahan terhadap pekerjaan kepada karyawan perusahaan	0.758	0.2017	Valid
7	Ketepatan anggota perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan	0.583	0.2017	Valid
8	Perusahaan memberikan evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan	0.724	0.2017	Valid
9	Pemenuhan target yang ditetapkan perusahaan	0.746	0.2017	Valid
10	Pemenuhan standar kerja yang berlaku dalam perusahaan	0.730	0.2017	Valid
11	Adanya hubungan harmonis antar karyawan	0.555	0.2017	Valid
12	Adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan karyawan	0.738	0.2017	Valid
13	Pemberian bonus untuk karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0.694	0.2017	Valid
14	Memposisikan kepentingan tim sebagai kepentingan utama	0.362	0.2017	Valid
15	Adanya rasa kebersamaan antar anggota tim	0.598	0.2017	Valid

16	Adanya koordinasi antar kelompok dalam perusahaan	0.649	0.2017	Valid
17	Adanya koordinasi antar anggota tim	0.568	0.2017	Valid
18	Pengembangan semangat antar karyawan	0.581	0.2017	Valid
19	Pengembangan semangat kompetitif untuk mencapai prestasi	0.526	0.2017	Valid
20	Pemberian motivasi untuk mencapai prestasi	0.640	0.2017	Valid
21	Ketetapan perusahaan terkait prosedur kerja	0.627	0.2017	Valid
22	Ketetapan perusahaan terkait standar kerja	0.460	0.2017	Valid
23	Penyediaan informasi terkait pekerjaan	0.639	0.2017	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Tabel 4.20 Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	Saya berkesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan	0.562	0.2017	Valid
2	Saya berkesempatan untuk mengembangkan keahlian saya	0.603	0.2017	Valid
3	Saya berkesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	0.581	0.2017	Valid
4	Perusahaan memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan baru	0.596	0.2017	Valid
5	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan	0.560	0.2017	Valid
6	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan	0.652	0.2017	Valid
7	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban karyawan	0.619	0.2017	Valid

8	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan standar Upah Minimum Provinsi / Kabupaten Kota (UMP/UMK)	0.510	0.2017	Valid
9	Karyawan berpeluang untuk dipromosikan jabatannya	0.642	0.2017	Valid
10	Karyawan berpeluang untuk dipromosikan jabatannya secara adil	0.691	0.2017	Valid
11	Karyawan berpeluang untuk dipromosikan jabatannya sesuai standar perusahaan	0.680	0.2017	Valid
12	Saya mendapat pengawasan dari atasan dalam bekerja	0.631	0.2017	Valid
13	Saya didukung atasan ketika bekerja	0.763	0.2017	Valid
14	Saya dibantu atasan ketika mengalami kesulitan kerja	0.695	0.2017	Valid
15	Saya berhubungan baik dengan rekan kerja	0.636	0.2017	Valid
16	Saya didukung sesama rekan kerja	0.695	0.2017	Valid
17	Saya dibantu rekan kerja saya ketika sedang mengalami kesulitan kerja	0.720	0.2017	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan metode *Alfa Cronbach* sebagai uji reliabilitas. Instrumen dianggap reliabel jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0.60 atau 60%.

Tabel 4.21 Hasil Analisis Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	0.936	>0.60	Reliabel
2	Komitmen Organisasional	0.872	>0.60	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0.945	>0.60	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0.908	>0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

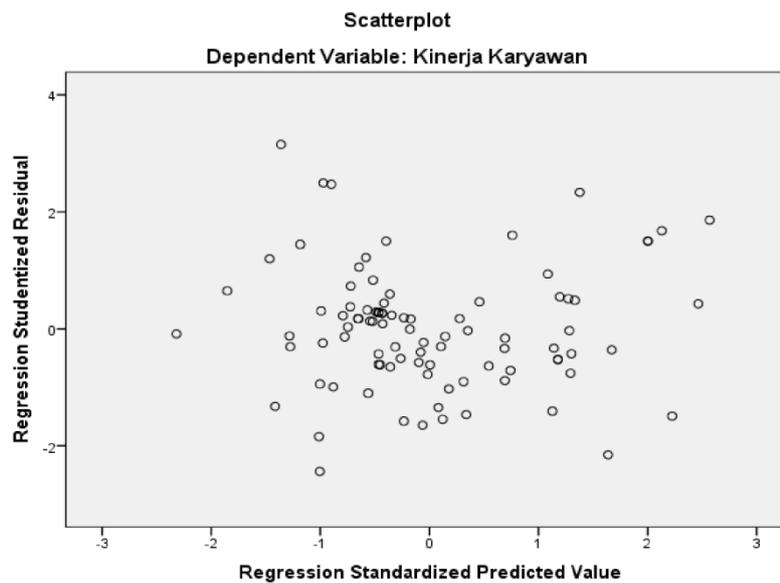
Hasil uji di atas menunjukkan bahwa semua variabel dianggap reliabel dan layak untuk diteliti lebih lanjut karena nilai Alfa Cronbach > 0.60.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengidentifikasi *variance* dari residual yang tidak sama dari suatu pengamatan dengan pengamatan lainnya (Ghozali, 2016). Sedangkan apabila terdapat kesamaan *variance* dari residual suatu pengamatan dengan pengamatan lainnya maka disebut homoskedastisitas.

Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan gambar di atas, tidak terdapat pola yang jelas karena terjadi penyebaran titik di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga uji heteroskedastisitas dianggap terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menemukan korelasi antar variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2016). Apabila tidak terjadi korelasi antar variabel bebas, maka model regresi tersebut dikatakan baik. Variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya diukur menggunakan nilai tolerance. Hubungan antara nilai VIF dan nilai tolerance digambarkan dengan rumus $VIF = 1/\text{tolerance}$, sehingga dapat dikatakan jika nilai VIF tinggi sama dengan nilai tolerance yang rendah. Nilai cut off yang menggambarkan terjadinya multikolinearitas adalah nilai $VIF \geq 10$ atau sama dengan nilai $\text{tolerance} \leq 0,10$.

Tabel 4.22 Hasil Multikolinearitas Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	30,34	8,162		3,718	,000		
Komitmen Organisasional	,493	,191	,299	2,585	,011	,718	1,394
Budaya Organisasi	,036	,141	,030	,259	,796	,702	1,424
Kepuasan Kerja	,068	,097	,079	,703	,484	,760	1,316

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, nilai VIF kurang dari 10 ($VIF \leq 10$) untuk semua variabel independen (bebas), maka persamaan model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas di antara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Skala	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik	
		Uji Heteroskedastisitas	Uji Multikolinearitas
1	X1	Tidak terjadi heteroskedastisitas	1394 < 10
2	X2	Tidak terjadi heteroskedastisitas	1424 < 10
3	Z	Tidak terjadi heteroskedastisitas	1316 < 10
4	Y	Tidak terjadi heteroskedastisitas	-

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

1. Analisis Regresi Linear Berganda dengan Dua Variabel Independen yaitu Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.24 Analisis Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	21,734	8,490		
Komitmen Organisasional	,505	,198	,264	2,546	,013
Budaya Organisasi	,425	,145	,305	2,939	,004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Persamaan regresi linear berganda dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda di atas, sebagai berikut

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Z = 21.734 + 0.505 X_1 + 0.425 X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

$$Z = \text{Kepuasan Kerja}$$

- a = Konstanta
X₁ = Komitmen Organisasional
X₂ = Budaya Organisasi
€ = *error*

Interpretasi dari hasil persamaan regresi linear berganda (1), sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta adalah 21.738, artinya jika tidak terjadi perubahan pada variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi (nilai X₁ dan X₂ adalah 0) maka kepuasan kerja pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) adalah sebesar 21.734.

2. Komitmen Organisasional (X₁)

Nilai koefisien regresi komitmen organisasional (X₁) adalah 0.505, artinya jika variabel komitmen organisasional (X₁) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) dan konstanta (a) adalah 0, maka kepuasan kerja pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) meningkat sebesar 0.505. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berkontribusi positif bagi kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

3. Budaya Organisasi (X₂)

Nilai koefisien regresi budaya organisasi (X₂) adalah 0.425, artinya jika variabel budaya organisasi (X₂) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) dan konstanta (a) adalah 0, maka kepuasan kerja pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) meningkat sebesar 0.065%. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi positif bagi kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.25 Koefisien Determinasi Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,490 ^a	,240	,224	6,13028

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi didapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0.224, artinya pengaruh variabel komitmen organisasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 22,4%.

2. Analisis Regresi Linear Berganda dengan Dua Variabel Independen yaitu Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.26 Analisis Regresi Linear Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31,828	7,865		4,047	,000
Komitmen Organisasional	,528	,184	,320	2,869	,005
Budaya Organisasi	,065	,134	,054	,488	,627

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Persamaan regresi linear berganda dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda di atas, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = 31.828 + 0.528 X_1 + 0.065 X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Komitmen Organisasional

X₂ = Budaya Organisasi

€ = *error*

Interpretasi dari hasil persamaan regresi linear berganda (2), sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta adalah 31.828, artinya jika tidak terjadi perubahan pada variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi (nilai X₁ dan X₂ adalah 0) maka kinerja karyawan pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) adalah sebesar 31.828.

3. Komitmen Organisasional (X₁)

Nilai koefisien regresi komitmen organisasional (X₁) adalah 0.528, artinya jika variabel komitmen organisasional (X₁) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) dan konstanta (a) adalah 0, maka kinerja karyawan pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) meningkat sebesar 0.528. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berkontribusi positif bagi kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

4. Budaya Organisasi (X₂)

Nilai koefisien regresi budaya organisasi (X₂) adalah 0.065, artinya jika variabel budaya organisasi (X₂) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) dan konstanta (a) adalah 0, maka kinerja karyawan pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) meningkat sebesar 0.065%. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi positif bagi kinerja karyawan,

sehingga semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

5. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.27 Koefisien Determinasi Berganda Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,349 ^a	,122	,103	5,679

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi didapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0.103, artinya pengaruh variabel komitmen organisasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 10,3%.

3. Analisis Uji Regresi Linear Berganda dengan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.28 Analisis Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	47,222	5,779		8,171	,000	
Kepuasan Kerja	,185	,087	,215	2,123	,036	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Persamaan regresi linear berganda dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda di atas, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 Z + \epsilon$$

$$Z = 47.222 + 0.185Z + \epsilon \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan Kerja

€ = *error*

Interpretasi dari hasil persamaan regresi linear berganda (3), sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta adalah 47.222, artinya jika tidak terjadi perubahan pada variabel kepuasan kerja (nilai Z adalah 0) maka kinerja karyawan pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) adalah sebesar 47.222.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Nilai koefisien regresi kepuasan kerja (Z) adalah 0.185, artinya jika variabel kepuasan kerja (Z) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel kepuasan kerja (Z) dan konstanta (a) adalah 0, maka kinerja karyawan pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.) meningkat sebesar 0.185. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif bagi kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.29 Koefisien Determinasi Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,215 ^a	,046	,036	5,887

1. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi didapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0.036, artinya pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 3,6%.

4.5 Uji Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.30 Uji t Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21,734	8,490		2,560	,012
Komitmen Organisasional	,505	,198	,264	2,546	,013
Budaya Organisasi	,425	,145	,305	2,939	,004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hipotesis 1 : Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Variabel komitmen organisasional (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Hal ini terlihat dari signifikan komitmen organisasional (X_1) $0.013 < 0.05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0.05/2; 95-2-1) = t(0.025; 92) = 1.986$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.546 > 1.986$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja secara parsial **terbukti**.

Hipotesis 2 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Hal ini terlihat dari signifikan budaya organisasi (X_2) $0.04 < 0.05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0.05/2; 95-2-1) = t(0.025; 92) = 1.986$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.939 > 1.986$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial **terbukti**.

Tabel 4.31 Uji F Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1092,551	2	546,276	14,536	,000 ^b
Residual	3457,386	92	37,580		
Total	4549,937	94			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hipotesis 3 : Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 14.536 dengan nilai $F_{tabel} = f(k; n-k)$, $F = (2; 95-2) = (2; 93) = 3.09$. Sehingga nilai $F_{hitung} > nilai F_{tabel}$ atau $14.536 > 3.09$, dan tingkat signifikan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial **terbukti**.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.32 Uji t Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31,828	7,865		4,047	,000
Komitmen Organisasional	,528	,184	,320	2,869	,005
Budaya Organisasi	,065	,134	,054	,488	,627

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hipotesis 4 : Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Variabel komitmen organisasional (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Hal ini terlihat dari signifikan komitmen organisasional (X_1) $0.005 < 0.05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0.05/2; 95-2-1) = t(0.025; 92) = 1.986$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.869 > 1.986$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial **terbukti**.

Hipotesis 5 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi (X_2) tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Hal ini terlihat dari signifikan budaya organisasi (X_2) $0.627 > 0.05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0.05/2; 95-2-1) = t(0.025; 92) = 1.986$. Berarti nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0.488 < 1.986$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dapat disimpulkan bahwa

terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial **tidak terbukti**.

Tabel 4.33 Uji F Variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	412,318	2	206,159	6,393	,003 ^b
Residual	2966,840	92	32,248		
Total	3379,158	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hipotesis 6 : Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 6.393 dengan nilai $F_{tabel} = f(k ; n-k)$, $F = (2 ; 95-2) = (2 ; 93) = 3.09$. Sehingga nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} atau $6.393 > 3.09$, dan tingkat signifikan $0.003 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial **terbukti**.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.34 Uji t Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47,222	5,779		8,171	,000
Keputusan Kerja	,185	,087	,215	2,123	,036

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Hipotesis 7 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.). Hal ini terlihat dari signifikan kepuasan kerja (Z) $0.036 < 0.05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0.05/2; 95-2-1) = t(0.025; 92) = 1.986$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.123 > 1.986$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial **terbukti**.

4.6 Analisis Jalur

Analisis jalur ialah perluasan dari analisis regresi linear berganda yang digunakan sebagai taksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditentukan sesuai dengan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi besar pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung.

1. Pengaruh Langsung

1. Pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kepuasan kerja
 $X_1 \rightarrow Z = 0.264$
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
 $X_2 \rightarrow Z = 0.305$
3. Pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan
 $X_1 \rightarrow Y = 0.320$
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
 $X_2 \rightarrow Y = 0.054$
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
 $Z \rightarrow Y = 0.215$

2. Pengaruh Tidak Langsung

1. Pengaruh komitmen organisasional (*Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.264 \times 0.215) = 0.056$$

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

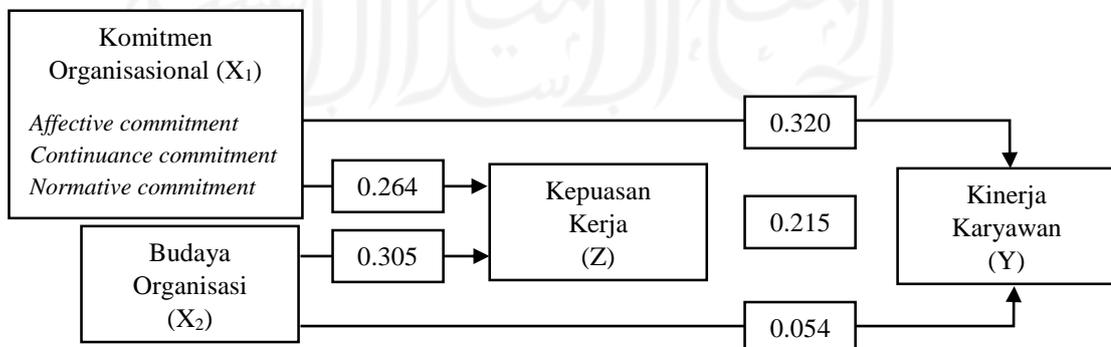
$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.305 \times 0.215) = 0.065$$

Tabel 4.35 Uji Analisis Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

No	Pengaruh	Secara Langsung	Secara Tidak Langsung
1	$X_1 \rightarrow Z$	0.264	-
2	$X_2 \rightarrow Z$	0.305	-
3	$X_1 \rightarrow Y$	0.320	-
4	$X_2 \rightarrow Y$	0.054	-
5	$Z \rightarrow Y$	0.215	-
6	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	0.056
7	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	0.065

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Dari tabel di atas, diketahui bahwa uji analisis jalur penelitian berpengaruh secara langsung lebih baik daripada pengaruh secara tidak langsung.



Gambar 4.2: Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Kesimpulan:

1. Hasil uji analisis jalur menunjukkan lebih besar pengaruh langsung (komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan) karena nilai $0.196 > 0.188$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung (komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan) **tidak terbukti**.
2. Hasil uji analisis jalur menunjukkan lebih besar pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan). Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai $0.310 > 0.103$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) **tidak terbukti**.

Tabel 4.36 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional (<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>) terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional (<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>) terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Tidak terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional (<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment</i>)	Tidak terbukti

	terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	
H7	Terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Tidak terbukti

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

4.7 Pembahasan

4.7.1 Data Deskriptif

Responden pada penelitian ini melibatkan 95 karyawan PT. SOLO MURNI. Untuk mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden maka ditampilkan dalam tabel rekapitulasi data demografi yang paling dominan dari masing-masing karakteristik, sebagai berikut:

Tabel 4.37 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang paling dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Perempuan	53	55.79
2	Usia	26 - 35 tahun	31	32.63
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	59	62.10
4	Masa Kerja	5-15 tahun	31	32.63
5	Penghasilan	Rp 1.500.000 – Rp 2.500.000	53	55.79
6	Status Perkawinan	Sudah menikah	76	80

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi data demografi yang paling dominan diatas, maka dapat dilihat bahwa demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 53 orang, dengan rentang usia 26-35 tahun sebanyak 31 orang, yang memiliki status pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 59 orang, dengan masa kerja 5-15 tahun sebanyak 31 orang, dengan rentang penghasilan Rp.1.500.000-Rp.2.500.000 sebanyak 53 orang, dan memiliki status perkawinan sudah menikah sebanyak 76 orang. Identitas

narasumber dan data demografi tersebut dapat mempengaruhi responden dalam mengisi kuesioner. Sehingga narasumber akan mengisi kuesioner dengan variasi jawaban yang berbeda sesuai dengan data demografi masing-masing.

Tabel 4.38 Rekapitulasi Persepsi Karyawan pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Rata-rata	Frekuensi
1	Kinerja Karyawan (Y)	4.05	Tinggi
2	Komitmen Organisasional (X ₁) <i>Affective commitment</i> <i>Continuance commitment</i> <i>Normative commitment</i>	4.3	Sangat tinggi
3	Budaya Organisasi (X ₂)	4.07	Tinggi
4	Kepuasan Kerja (Z)	3.94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel rekapitulasi persepsi karyawan PT. SOLO MURNI mengenai pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Maka dapat dilihat melalui persepsi karyawan terhadap rata-rata dari masing-masing variabel penelitian. Persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan (Y) dengan nilai mean sebesar 4.05 memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator komitmen organisasional (X₁) dengan nilai mean sebesar 4.3 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator budaya organisasi (X₂) dengan nilai mean sebesar 4.07 memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator kepuasan kerja (Z) dengan nilai mean sebesar 3.94 memperlihatkan hasil yang tinggi.

4.7.2 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0.264. Pada taraf signifikansi (p) $0,013 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan penggunaan teori Robbins and Judge (2008) pada variabel komitmen organisasional dan teori Robbins and Judge (2009) pada variabel kepuasan kerja sudah tepat. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil observasi langsung peneliti pada PT. SOLO MURNI serta data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas cukup mendukung. Dimana pada faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional terdapat adanya kepuasan kerja karyawan dengan hasil klasifikasi tinggi. Organisasi sangat berkepentingan untuk menempuh berbagai upaya strategis untuk menciptakan dan melestarikan serta dapat meningkatkan derajat komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional sedemikian penting untuk dipahami dan ditanamkan kepada karyawan sehingga ketika semakin besar perusahaan memberikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan maka karyawan akan bekerja keras dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan memberikan usaha lebih dari harapan perusahaan sehingga akan merasakan kepuasan kerja.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SOLO MURNI. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Prasetiyo *et al.* (2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin baik atau kuat komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja

karyawan. Komitmen organisasi menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena komitmen organisasi yang tinggi tentu akan bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan. Komitmen yang terbentuk dalam diri karyawan tanpa adanya paksaan menimbulkan hal yang baik dengan mentaati segala peraturan yang berlaku dalam organisasi psikologis sehingga menimbulkan rasa puas terhadap karyawan (Suparta dan Ardana 2019).

2. **Hipotesis 2 :**

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0.305. Pada taraf signifikansi (p) $0,004 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan Penggunaan teori Robbins and Judge (2013) pada variabel budaya organisasi dan teori Bernardin and Russel (2010) pada variabel kinerja karyawan sudah tepat. Hal ini dibuktikan dengan hasil observasi langsung peneliti pada PT. SOLO MURNI serta data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas cukup mendukung. Ketepatan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dirasa memiliki hasil yang sangat mempengaruhi dari faktor budaya didalam organisasi yang telah diterapkan, sehingga dapat dilihat bagaimana karyawan telah menggunakan waktu kerja secara produktif dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Karyawan memiliki waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan dengan tingkat aktivitas yang telah diselesaikan sesuai pada waktu yang tersedia secara maksimal. Hal ini menjadi tantangan penting bagi pihak organisasi maupun dalam diri individu dalam memaksimalkan efektivitas kinerja karyawan.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SOLO MURNI. Pernyataan diatas dikuatkan dengan hasil penelitian Tanjung (2016) bahwa budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

memiliki pengaruh positif dan signifikan sehingga dengan demikian budaya organisasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan kembali. Hasil yang sama juga dibuktikan Yakup (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal itu berarti semakin tinggi budaya organisasi yang dipahami pegawai terhadap pelaksanaan tugas, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai. Dan sesuai dengan hasil penelitian Sasuwe *et al.* (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Hipotesis 3 :

Pengaruh Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0.320. Pada taraf signifikansi (p) $0,005 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penggunaan teori Robbins and Judge (2008) pada variabel komitmen organisasional dan teori Bernardin and Russel (2010) pada variabel kinerja karyawan sudah tepat. Hal ini dibuktikan dengan hasil observasi langsung peneliti pada perusahaan serta data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas cukup mendukung. Dimana karyawan PT. SOLO MURNI telah menanamkan rasa memiliki terhadap perusahaan dengan hasil klasifikasi paling tinggi. Hal ini dilakukan dengan menyelaraskan antara visi misi perusahaan dengan visi misi karyawan dalam bekerja. Ketika tujuan bersama ingin tercapai, penting bagi organisasi menanamkan rasa memiliki terhadap perusahaan kepada karyawan. Perasaan memiliki ini kemudian akan memunculkan rasa memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap perusahaan yang dapat memacu karyawan dalam bekerja dengan sungguh sungguh untuk mencapai kinerja tinggi dalam mewujudkan tujuan bersama, dalam hal ini tujuan perusahaan dan tujuan karyawan telah menjadi tujuan bersama. Sehingga apabila

tujuan tersebut telah tercapai maka kedua belah pihak akan sama-sama diuntungkan.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. SOLO MURNI. Dan pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Muis *et al.* (2018) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja. Dan didukung dengan penelitian Hidayah dan Tobing (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat memberikan kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi, rela berkorban demi organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk berada didalam organisasi.

4. **Hipotesis 4 :**

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0.054. Pada taraf signifikansi (p) $0,627 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan penggunaan teori Robbins and Judge (2013) pada variabel budaya organisasi dan teori Bernardin and Russel (2010) pada variabel kinerja karyawan sudah tepat. Hal ini dibuktikan dengan hasil observasi langsung peneliti pada PT. SOLO MURNI serta data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas cukup mendukung. Dimana karyawan PT. SOLO MURNI masih kurang dalam memposisikan kepentingan tim sebagai kepentingan utama dalam menjalankan tugas perusahaan dengan hasil klasifikasi paling rendah dalam aspek budaya organisasi. Hal ini dapat dievaluasi dengan menciptakan budaya kerja sama dalam tim yang merupakan cara efektif untuk menyatukan dan melaksanakan tugas-tugas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang lebih baik. Hasil penelitian ini kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat

diperhatikan dalam meningkatkan faktor-faktor budaya didalam organisasi yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SOLO MURNI. Dan pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Syauta, *et al.* (2012) bahwa budaya organisasi tidak berhubungan secara positif atau signifikan dengan kinerja karyawan. Dan didukung dengan penelitian Harwiki (2016) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berhubungan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga dibuktikan Wahyuniardi dan Nababan (2018) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Hipotesis 5 :

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0.215. Pada taraf signifikansi (p) $0,036 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil observasi langsung peneliti pada PT. SOLO MURNI serta data-data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas cukup mendukung. Dimana faktor hubungan rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja pada PT. SOLO MURNI ketika didalam sebuah organisasi tercipta situasi yang nyaman membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sehingga akan merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja berkaitan erat terhadap berbagai faktor dalam hubungan dengan rekan kerja yang dapat terjalin dengan baik sehingga dapat tercipta kerjasama antara sesama para karyawan dengan baik. Adanya perhatian pada aspek rekan kerja secara keseluruhan akan mengarah pada produktivitas kinerja individu maupun tim yang lebih tinggi, sehingga hasil kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui partisipasi karyawan dengan melaksanakan tanggung jawab dalam pekerjaan secara penuh menghasilkan hasil yang tinggi.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. SOLO MURNI. Dan pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Rosmaini dan Tanjung (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung dengan penelitian Nurnaningsih dan Wahyono (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan sehingga karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah. Apabila terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya akan mempengaruhi turunnya kinerja mereka. Hal ini menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. (Pratama 2018)

6. Hipotesis 6 :

Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian analisis jalur yang dilakukan sebelumnya, besarnya pengaruh secara langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0.320 > 0.056$. Sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memiliki peran utama melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional diartikan sebagai sikap dimana seorang karyawan menunjukkan melalui kesetiaan dalam bertahan pada organisasi dan memberikan perhatian kepada kesuksesan bagi organisasi tersebut. Perlu adanya penyesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional yang dapat membantu

perkembangan dalam pemberdayaan karyawan dari pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih besar.

Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap komitmen organisasional meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Namun penelitian empiris yang telah dilakukan terhadap hubungan ini masih sedikit, sehingga berdasarkan hasil uraian diatas, dalam hal ini yang menjadi prioritas adalah bagaimana organisasi dapat memperhatikan aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang sesuai karena merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja secara maksimal dan menjadi elemen penting yang berkaitan dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi yang akan berdampak pada produktivitas kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional pada PT. SOLO MURNI mampu menciptakan kinerja karyawan namun belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Dan pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sunarno dan Liana (2013) dengan hasil uji mediasi kepuasan kerja pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, dengan pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya adalah kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.

7. Hipotesis 7 :
Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian analisis jalur yang dilakukan sebelumnya, besarnya pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0.054 > 0.065$. Sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya

organisasi memiliki peran utama melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi diartikan sebagai kondisi dan situasi yang sesuai untuk karyawan dalam bekerja apabila budaya tersebut dipandang cocok dan mampu mendukung karyawan. Perlu adanya penyesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja dengan budaya organisasi yang dapat membantu perkembangan dalam pemberdayaan karyawan dari pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih besar.

Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap budaya organisasi meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Namun penelitian empiris yang telah dilakukan terhadap hubungan ini masih sedikit, sehingga dalam hal ini yang menjadi prioritas adalah bagaimana organisasi dapat memperhatikan aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang sesuai karena merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja secara maksimal dan menjadi elemen penting yang berkaitan dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi yang akan berdampak pada produktivitas kinerja karyawan.

Hasil analisis penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi pada PT. SOLO MURNI mampu menciptakan kinerja karyawan namun belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dan pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sunarno dan Liana (2013) dengan hasil uji mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya adalah kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan hasil pengujian hipotesis penelitian pada pengaruh “Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh secara langsung komitmen organisasional (*Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*) terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

5.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah disampaikan, diharapkan dapat menjadi acuan para pengambil kebijakan dalam mengambil tindakan yang dapat mendorong komitmen organisasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.), di antaranya:

1. Berdasarkan analisis dan pembahasan data, dapat disimpulkan bahwa dari lima indikator kinerja karyawan di PT SOLO MURNI, pada indikator kualitas menunjukkan hasil yang paling tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tingkat bekerja secara profesional dalam penyelesaian tugas yang diberikan, tingkat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja, tingkat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang besar sangat menentukan hasil kinerja karyawan dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu ketepatan waktu menunjukkan hasil yang paling rendah. Oleh karena itu untuk meningkatkan ketepatan waktu pada karyawan, tindakan disiplin adalah tindakan yang diambil oleh perusahaan sebagai respon terhadap kinerja atau perilaku karyawan yang tidak memuaskan. Tujuan utama dari disiplin adalah membawa karyawan kembali, jika mungkin, ke standar kinerja dan perilaku yang dapat diterima daripada menghukum seorang karyawan. Ketepatan waktu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Semakin baik capaian ketepatan waktu dari kinerja karyawan, semakin baik pula produktivitas kerja yang dimiliki.
2. Berdasarkan analisis dan pembahasan data, dapat disimpulkan bahwa dari tiga indikator komitmen organisasional di PT SOLO MURNI, pada indikator *Affective Commitment* menunjukkan hasil yang paling tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tingkat *Affective Commitment* yang tinggi sangat menentukan komitmen organisasional dalam organisasi. Sedangkan indikator komitmen organisasional dalam

penelitian ini yaitu *Continuance Commitment* menunjukkan hasil yang paling rendah. Oleh karena itu untuk meningkatkan *Continuance Commitment* pada karyawan, disarankan agar memperhatikan kesejahteraan para karyawan, memberikan motivasi, memberikan pelatihan, memberikan penghargaan bagi yang memiliki kinerja tinggi, memberikan kesempatan pendidikan lebih lanjut, promosi jabatan dan memberikan peluang untuk pengembangan karir. Dan melakukan langkah tersebut kepada pihak manajerial juga agar dapat menjadi pemimpin yang karismatik, agar pengikutnya memiliki kinerja dan *Normative Commitment* yang lebih. Perusahaan harus berusaha meningkatkan kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi.

3. Berdasarkan analisis dan pembahasan data, dapat disimpulkan bahwa dari tujuh indikator budaya organisasi di PT SOLO MURNI, pada indikator stabilitas menunjukkan hasil yang paling tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa manajemen telah menciptakan stabilitas dan kepastian yang baik bagi anggota organisasi sehingga tercipta sistem sosial yang lebih stabil. Hal ini disebabkan adanya budaya organisasi menjadi pemersatu dengan adanya standar penentu hasil kinerja karyawan. Sedangkan indikator budaya organisasi dalam penelitian ini antara lain inovasi dan pengambilan risiko menunjukkan hasil yang paling rendah. Oleh karena itu untuk meningkatkan inovasi dan pengambilan risiko, diharapkan setiap level manajemen dalam perusahaan selalu melakukan banyak inovasi dan pengambilan risiko guna beradaptasi dengan perkembangan perusahaan yang begitu cepat. Selain itu perusahaan selalu mendorong para karyawan agar mau aktif berinisiatif untuk melakukan inovasi dan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan guna tercapainya target serta visi dan misi perusahaan.
4. Berdasarkan analisis dan pembahasan data, dapat disimpulkan bahwa dari lima indikator kepuasan kerja di PT SOLO MURNI, pada indikator rekan kerja menunjukkan hasil yang paling tinggi. Oleh karena itu dapat

dikatakan bahwa dukungan rekan kerja, termasuk mentoring dari rekan kerja, keramahan dan pengaruh yang positif, dapat dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan kerja. Hal tersebut terjadi karena rekan kerja merupakan sumber dukungan dan informasi yang penting. Pengalaman komunikasi dengan rekan kerja sangat memengaruhi kinerja sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaannya.

Sedangkan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu kesempatan promosi menunjukkan hasil yang paling rendah. Oleh karena itu diharapkan perusahaan menjalankan program promosi yang tepat untuk karyawan dalam rangka melaksanakan tugasnya. Karena dengan adanya hubungan langsung pemberian promosi dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dapat mendorong karyawan agar menghasilkan prestasi kerja yang berupa kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu menjadi lebih baik demi tercapainya tujuan bersama perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, R, Noermijati, & Susilowati, C. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective (A Study on Elementary School Teachers in Ternate City). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3 (8), 19-35.
- Ahmad, AFN *et al.* (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE)*, Vol. 2 (No. 2).
- Allen, N., J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*.
- Amstrong, Michael. (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edn*, London, United Kingdom.
- Amstrong, Michael. (2014). *A Handbook of Human Resources Management Practice. 13th edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Anggraeni, DA, & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. LEO AGUNG RAYA, SEMARANG. *Diponegoro Journal Of Management, Volume 7* (Nomor 4).
- Barakat, LL. *et al.* (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10 (Iss. 4), pp. 781-800.

- Batugal, M., LC., & Tindowen, DJ, C. 2019. Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 7, pp. 2432-2443.
- Bernardin, H., John and Russel. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burhan, A, Pradhanawati, A, & Dewi, RS. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada PT. BPR. Setia Karib Abadi Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, Hal. 1-9.
- Burhannudin, Zainul, M, & Harlie, M. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan : Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *Jurnal Maksipreneur*, Vol. 8 (No. 2), hal. 191 – 206
- Creswell, John, W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*, (3th edn), cet 1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, Volume 2, (No. 3).
- Dessler, Gary 2015. *Human Resources Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), Ed. 14. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Destari, Y, Lumbanraja, P, & Absah, Y. (2018). The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera. *International Journal of Research & Review*, Vol. 5.

- Dost, MKB *et al.* (2011). Impact of organizational commitment on organizational performance. *Arabian Journal of Business & Management Review*, 1 (3), 87–98.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Erniwati, Ramly, M, & Alam, R. (2020). Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee performance. *Point of View Research Management*, 1 (3), pp 09-18.
- Fauzi, M, Warso, MM, & Haryono, AT. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, Vol.02 (No.02).
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS (edisi 19, cet.5)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS (edisi 23, cet.7)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Gibson, James, L., Ivancevich, John, M., and Jr., Donnelly, James, H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Handoko, T., Hani. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*. BPFE: UGM Yogyakarta.
- Harwiki, W. (2016) The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee performance in Women Cooperatives. *Procedia Social and Behavior Science*, Vol. 219, pp. 283-290.
- Hasibuan, Malayu S., P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S., P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S., P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hayuningtyas, M. (2017). Peranan Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali). *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 3 (No. 1).
- Herlissha, N, & Riyanto, S. (2019). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Engagement on Employees Performance of Pt Inixindo Persada Rekayasa Komputer. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 4.
- Hidayah, T, & Tobing, DS, K. (2018). The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 7 (Issue 7).
- Husodo, YRP. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizensh. *AGORA*, Vol. 6 (No. 1).
- Ihsani, N, & Wijayanto, A (2020). The Effect of Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, Vol. 1.
- Ilham, R. (2018). The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 6 (No. 1).
- Iriqat, RAM. (2016). Organizational Commitment Role in Mediating the Impact of the Organizational Culture Dimensions on Job Satisfaction for MFIs'

- Employees in Palestine. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7.
- Ionica, O. *et al.* (2017). Relationship between Corporate Culture and Organizational Performance. *Electrotehnica, Electronica, Automatica (EEA)*, Vol. 65 (No. 3), pp. 221-226.
- Juevesa, R. D., Juevesa, C. V., & Castino, JM, P. (2020). Employee Engagement, Commitment, Satisfaction and Organizational Performance Among Multigenerational Workforce. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, Vol. 3.
- Jufrizen *et al.* (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1 International Conference of Economic Studies (ICOES)*.
- Lestari, E.R., & Ghaby, N.K.F. (2018). The Influence of Organizational citizenship behavior (OCB) on Employee's Job satisfaction and Performance. *Industrial: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Volume 7 (Nomor 2).
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill Company.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2012), *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama: Bandung.
- Mathis, Robert, L. & John, H., Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert, L., John, H., Jackson *et al.* (2017). *Human Resource Management 15th Edition*.

- Mohammadian, M, Soltanmmohamadi, F, & Ebrahimi, F. (2016). Study of Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment with Job Satisfaction of Staff of Ebne Sina Hospital by Using the NEO Personality Inventory. *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 3 (Iss. 3, No. 11), pp. 91-101.
- Mora, Z, Fandayani, I, & Suharyanto, A. (2020). Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mopoli Raya di Kecamatan Seruway. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol. 3 (No. 2).
- Muis, MR, Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 1 (No 1).
- Mukmin, S, Budiarto, W, & Prasetyo, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik (MAP)*, Vol. 2 (No. 3).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2 (No. 2), 170-183.
- Novitasari, D *et al.* (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, Volume: 3 (Issue: 3).
- Nugroho, Agung, Tjahjo. (2005). *Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian dengan SPSS, 1th edn.* Yogyakarta: ANDI.
- Nurnaningsih, S, & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja elalui Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal (EEAJ)* 6 (2).
- Paais, M, & Pattiruhu, J, R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7 (No 8), 577–588.
- Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Volume 4 (Nomor 1).
- Paramita, E, Lumbanraja, P, & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, Vol. 7.
- Patterson, R. (2009). *Review Paper: Human factors of stereo displays*, *Journal of The Society For Information Display*, Volume17 (Issue12)
- Pawirosumarto, S, Sarjana, PK, & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59, pp.1337-1358.
- Pratama, A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Semarak*, Vol. 1 (No.3), Hal 122-141.
- Pratama, M., AP, & Dihan, FN. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Vol. 8 (No. 2).

- Prasetyo, EJ, Ratnasari, SL, & Hakim, L. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Dimensi, Vol. 9*, (No. 2).
- Purba, P, Dalimunthe, R, F. & Absah, Y. (2020), The Effect of Work Skills and Employee's Job Involvement On Employee Performance Through Job Satisfaction In Manpower Office of Medan, Indonesia, *European Journal of Human Resource Management Studies, Vol. 4*.
- Putra, R, Nyoto, Suyono, & Wulandari, E. (2019), The Effect of Motivation, Training, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Performance of Teachers at SMK Negeri Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol 7*, (No. 3).
- Putrana, Y, Fathoni, A, & Warso, MK. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. GELORA PERSADA MEDIATAMA SEMARANG. *Journal Of Management, Volume 2*, (No. 2).
- Rahardjo, KA. (2016). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Urip Sejati Di Surabaya. *Media Mahardhika, Vol. 14*, (No. 2).
- Rosita, T, Yuniati, T. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 5*, (Nomor 1).
- Rosmaini, Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2*, (No. 1).
- Robbins Stephen, P. (2006). *Organizational Behavior* (terjemahan) *jilid 2, Edisi ketujuh*. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer

- Robbins, Stephen, P. & Mary Coulter. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen, P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P. & Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior. Three Edition*. USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen, P. & Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen, P. & Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sapada, AF, A., Modding, H., B, Gani, A, & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Volume 6, (Issue 12), PP 28-36.
- Sapta I, KS, Muafi, M, & Setini NM. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 8 (No 1), 495–505.
- Sasuwe, M, Tewal, B, & Uhing. (2018), Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. AIR MANADO. *Jurnal EMBA*, Vol.6 (No.4), Hal. 2408 – 2417.
- Shmailan (2016) The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, Vol.4 (1).
- Sinambela, Lijan, Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Sunarsi, D, & Yuliani, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Tangerang. *Jurnal Semarak*, Vol. 2, (No.1).
- Suparta, I., W, & Ardana, I., K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, (No. 6).
- Syauta, JH, *et al.* (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Business*, Volume 1 (Issue 1), PP. 69-76.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, 4th edn. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Sumowo, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderating Variable. *Jurnal Penelitian Ipteks*.
- Sugiyono. (2007). *Statistik untuk Penelitian*, cet.11. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono .(2017). *Metode Penelitian Manajemen*, cet.4. Bandung: Alfabeta.

- Sunarno, & Liana, L. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers UNISBANK (SENDI_U)*.
- Spector, Paul, E. (1997). *Job Satisfaction*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Suwibawa, A, Agung, AAP, & Sapta, IKS. (2018). The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9.
- Syahrum, A, Brahmasari, IA, & Nugroho, R. (2016). Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government. *Public Relations Review*, Vol. 5, pp. 52-64.
- Syardiansah *et al.* (2016). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, Volume 3 (No 2), Page: 849-857.
- Tanjung, H. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 (No. 1).
- Wahyudi, NKS & Sudibya, I., GA. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan di Natya Hotel Kuta Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5 (No. 2).

- Wahyuni, DU, Christiananta, B, Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International, Vol. 3* (No. 2), Hlm. 82-96.
- Wahyuniardi, R, & Nababan, HR. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 19* (No. 2), pp. 118-126.
- Wardani, RK, Mukzam, M., D, & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 31* (No. 1).
- Wibowo, MA, & Putra, YS. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti, Vol.9* (No.17).
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Wiswari, NKA, & Sudibya, I., GA. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5* (No. 12), 7555-7582.
- Yakup, Y., (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai, 1* (3), 273-290.

The background features a large, light gray watermark of the Universitas Islam Indonesia logo. The logo is a shield-shaped emblem with a stylized green and white symbol in the center, resembling a flame or a flower. The text 'UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA' is written around the shield, and the Arabic name 'الجامعة الإسلامية الإندونيسية' is written at the bottom.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:
Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Saudara-i
Karyawan PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Faza Oktavia

NIM : 16311238

Mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)”**.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat anda tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuan anda, saya mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Faza Oktavia

Identitas Narasumber

Mohon Bapak/Ibu/Saudara-i untuk dapat lembar jawaban / tanggapan terhadap pertanyaan / pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari (○) jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan
2. Usia : a. Kurang dari 25 tahun
b. 26 - 35 tahun
c. 36 - 45 tahun
d. 46 - 55 tahun
3. Pendidikan terakhir : a. SMA/SMK
b. Diploma
c. S1
d. S2
e. Lainnya (sebutkan)
4. Masa Kerja : a. Kurang dari 5 tahun
a. 5-15 tahun
b. 16-25 tahun
c. Lebih dari 25 tahun
5. Penghasilan : a. Rp 1.500.000 – Rp 2.500.000
b. Lebih dari Rp 2.500.000
6. Status perkawinan : a. Sudah Menikah
b. Belum menikah

Pengisian Kuesioner

Bagian I : Kinerja Karyawan (Y)

Petunjuk Pengisian: Centang (✓) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SB = Sangat Baik (5)

B = Baik (4)

C = Cukup (3)

K = Kurang (2)

SK = Sangat Kurang (1)

No.	Kualitas	SB	B	C	K	SK
Y1.1	Saya bekerja secara profesional dalam penyelesaian tugas yang diberikan	5	4	3	2	1
Y1.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	5	4	3	2	1
Y1.3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	5	4	3	2	1
No.	Kuantitas	SB	B	C	K	SK
Y1.4	Saya mampu untuk memenuhi target kerja yang ditentukan	5	4	3	2	1
Y1.5	Saya mampu untuk memenuhi tanggung jawab yang diberikan	5	4	3	2	1
Y1.6	Saya mampu untuk memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja	5	4	3	2	1
No.	Ketepatan waktu	SB	B	C	K	SK
Y1.7	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	5	4	3	2	1
Y1.8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas	5	4	3	2	1

	waktu yang ditentukan					
No.	Efektivitas biaya	SB	B	C	K	SK
Y1.9	Saya mampu bekerja secara efektif	5	4	3	2	1
Y1.10	Saya mampu mengurangi kesalahan saat bekerja	5	4	3	2	1
Y1.11	Saya memiliki kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
Y1.12	Saya mampu mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran	5	4	3	2	1
No.	Kebutuhan pengawasan	SB	B	C	K	SK
Y1.13	Saya mampu bekerja tanpa ada pengawasan	5	4	3	2	1
Y1.14	Saya mampu bertanggung jawab dalam bekerja	5	4	3	2	1
Y1.15	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan	5	4	3	2	1

Bagian II : Komitmen Organisasional (X₁)

Petunjuk Pengisian: Centang (✓) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

- SS = Sangat Setuju (5)
- S = Setuju (4)
- R = Ragu-ragu (3)
- TS = Tidak Setuju (2)
- STS = Sangat Tidak Setuju (1)

No	<i>Affective Commitment</i>	SS	S	R	TS	STS
X1.1	Ada rasa memiliki terhadap perusahaan	5	4	3	2	1
X1.2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	5	4	3	2	1
X1.3	Saya merasa bangga dapat bekerja dalam perusahaan	5	4	3	2	1
X1.4	Rasa senang dalam menjalani karir dalam perusahaan	5	4	3	2	1
No	<i>Continuance Commitment</i>	SS	S	R	TS	STS
X1.5	Saya membutuhkan pekerjaan yang saya lakukan saat ini	5	4	3	2	1
X1.6	Saya nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan	5	4	3	2	1
X1.7	Saya termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah saya lakukan	5	4	3	2	1
No.	<i>Normative Commitment</i>	SS	S	R	TS	STS
X1.8	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
X1.9	Saya dapat bekerja sesuai harapan perusahaan	5	4	3	2	1
X1.10	Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan	5	4	3	2	1
X1.11	Saya dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan perusahaan					

Bagian III : Budaya Organisasi (X₂)

Petunjuk Pengisian: Centang (✓) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

No.	Inovasi dan pengambilan risiko	SS	S	R	TS	STS
X2.1	Perusahaan melibatkan anggota perusahaan dalam pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
X2.2	Perusahaan memberikan kebebasan anggota perusahaan dalam berinovasi	5	4	3	2	1
X2.3	Perusahaan memberikan kebebasan anggota perusahaan dalam mengungkapkan gagasan	5	4	3	2	1
No.	Memperhatikan detail	SS	S	R	TS	STS
X2.4	Perusahaan menyampaikan tujuan anggota perusahaan secara detail	5	4	3	2	1
X2.5	Perusahaan memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	5	4	3	2	1
X2.6	Perusahaan memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	5	4	3	2	1
X2.7	Anggota perusahaan dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat	5	4	3	2	1
No.	Orientasi terhadap hasil	SS	S	R	TS	STS
X2.8	Perusahaan memberikan evaluasi hasil kerja karyawan secara rutin	5	4	3	2	1
X2.9	Perusahaan mampu memenuhi target yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
X2.10	Anggota perusahaan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	5	4	3	2	1
No.	Orientasi terhadap individu	SS	S	R	TS	STS
X2.11	Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja	5	4	3	2	1
X2.12	Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota perusahaan	5	4	3	2	1

X2.13	Perusahaan memberikan bonus atas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik	5	4	3	2	1
No.	Orientasi terhadap tim	SS	S	R	TS	STS
X2.14	Anggota perusahaan mengutamakan kepentingan tim	5	4	3	2	1
X2.15	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	5	4	3	2	1
X2.16	Terdapat koordinasi antara satu kelompok dengan kelompok lainnya	5	4	3	2	1
X2.17	Terdapat koordinasi antar anggota tim	5	4	3	2	1
No.	Keagresifan	SS	S	R	TS	STS
X2.18	Perusahaan mampu mengembangkan semangat antar anggota perusahaan	5	4	3	2	1
X2.19	Perusahaan mampu mengembangkan jiwa kompetisi untuk mencapai prestasi	5	4	3	2	1
X2.20	Perusahaan mampu memberikan motivasi antar anggota untuk meraih prestasi	5	4	3	2	1
No.	Stabilitas	SS	S	R	TS	STS
X2.21	Adanya prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
X2.22	Adanya standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
X2.23	Perusahaan menyediakan informasi terkait pekerjaan	5	4	3	2	1

Bagian IV : Kepuasan Kerja (Z)

Petunjuk Pengisian: Centang (✓) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

ST = Sangat Tinggi (5)

T = Tinggi (4)

S = Sedang (3)

R = Rendah (2)

SR = Sangat Rendah (1)

No.	Pekerjaan itu sendiri	ST	T	S	R	SR
Z1.1	Saya diberi kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan	5	4	3	2	1
Z1.2	Saya diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan	5	4	3	2	1
Z1.3	Saya memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	5	4	3	2	1
Z1.4	Perusahaan memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan baru	5	4	3	2	1
No.	Gaji/Upah	ST	T	S	R	SR
Z1.5	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan	5	4	3	2	1
Z1.6	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan	5	4	3	2	1
Z1.7	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban karyawan	5	4	3	2	1
Z1.8	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan standar Upah Minimum Provinsi / Kabupaten Kota (UMP/UMK)	5	4	3	2	1

No.	Kesempatan promosi	ST	T	S	R	SR
Z1.9	Karyawan memiliki peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	5	4	3	2	1
Z1.10	Karyawan mendapatkan keadilan terkait promosi jabatan	5	4	3	2	1
Z1.11	Karyawan mendapatkan kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	5	4	3	2	1
No.	Supervisi	ST	T	S	R	SR
Z1.12	Saya mendapat pengawasan dari atasan saat bekerja	5	4	3	2	1
Z1.13	Saya mendapat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
Z1.14	Saya mendapat bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	5	4	3	2	1
No.	Rekan kerja	ST	T	S	R	SR
Z1.15	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
Z1.16	Saya mendapat dukungan dari sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
Z1.17	Saya mendapatkan bantuan dari rekan kerja saya ketika sedang mengalami kesulitan kerja	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2: Tabulasi data mentah

4.2.1.7 Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	TOTAL	RATA2 Y
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3,933333
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3,933333
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	62	4,133333
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3,933333
7	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	67	4,466667
8	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	55	3,666667
9	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	52	3,466667
10	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	65	4,333333
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	62	4,133333
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	58	3,866667
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3,933333
14	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	64	4,266667
15	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	57	3,8
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	63	4,2
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	58	3,866667
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	75	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	56	3,733333
24	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	56	3,733333
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	72	4,8
28	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	72	4,8
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	58	3,866667
31	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	55	3,666667
32	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	59	3,933333
33	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	56	3,733333
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	62	4,133333
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
39	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	54	3,6
40	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	51	3,4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5
43	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	57	3,8
44	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	59	3,933333
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59	3,933333
46	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	52	3,466667
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
48	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	50	3,333333
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
50	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	51	3,4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
52	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	63	4,2
53	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	54	3,6
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
55	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3,933333
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
57	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	59	3,933333
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
59	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	55	3,666667
60	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	56	3,733333
61	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	55	3,666667
62	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	57	3,8
63	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	71	4,733333
64	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	70	4,666667
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
66	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	56	3,733333
67	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	49	3,266667
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3,933333
70	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	55	3,666667
71	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	56	3,733333
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	72	4,8
73	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	52	3,466667
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	58	3,866667
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59	3,933333
77	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4,066667
78	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	71	4,733333	
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61	4,066667
80	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	60	4
81	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	65	4,333333
82	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	4,466667
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44	2,933333
84	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	50	3,333333
85	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3,133333
86	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	60	4
87	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	57	3,8
88	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3,466667
89	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	63	4,2
90	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	55	3,666667
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
92	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	52	3,466667
93	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	54	3,6
94	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	58	3,866667
95	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	63	4,233333
rata-rata	4,2	4,228571	4,2	3,914286	4,171429	4,142857	3,942857	3,771429	4,142857	4	4,114286	3,8	4,228571	4,257143	4	61,11429	4,074286

4.2.1.8 Komitmen Organisasional (X1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X2.8	X1.9	X1.10	X1.11	TOTAL	RATA2 X1
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	3,908090909
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	33	4,818181818
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	47	4,272727273
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3,908090909
7	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	30	4,343434343
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	42	3,818181818
9	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4,272727273
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	44	4
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4,090909091
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3,908090909
13	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	38	3,434343433
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	44	4
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4,090909091
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
17	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	48	4,363636364
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	46	4,181818182
19	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	32	4,727272727
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	4,727272727
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
23	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	30	4,343434343
24	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46	4,181818182
25	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31	4,636363636
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4,090909091
27	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	4,818181818
28	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	33	4,818181818
29	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	47	4,272727273
30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	4,181818182
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	47	4,272727273
32	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46	4,181818182
33	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	31	4,636363636
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
37	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	4,181818182
38	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	48	4,434343433
39	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	48	4,434343433
40	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	31	4,636363636
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	4,909090909
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3
43	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	48	4,434343433
44	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	30	4,343434343
45	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	30	4,343434343
46	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	48	4,434343433
47	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4,090909091
48	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46	4,181818182
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
50	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	47	4,272727273
51	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4,090909091
52	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	41	3,727272727
53	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4,272727273
54	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	43	4,090909091
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4,090909091
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3,908090909
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
58	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	43	4,090909091
59	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4,090909091
60	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	47	4,272727273
61	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	47	4,272727273
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	44	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4,090909091
64	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	30	4,343434343
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	42	3,818181818
67	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	41	3,727272727
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
69	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	48	4,434343433
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
71	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	44	4
72	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	42	3,818181818
73	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4,090909091
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
78	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	44	4
79	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31	4,636363636
80	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	43	4,090909091
81	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	42	3,818181818
82	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34	4,909090909
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
84	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4,090909091
85	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42	3,818181818
86	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31	4,636363636
87	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	48	4,363636364
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
89	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	44	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
92	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42	3,818181818
93	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	38	3,543434343
94	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32	4,727272727
95	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31	4,636363636
rata-rata	4,407143	4,4	4,371429	4,228571	4,085714	4,114286	4,2	4,285714	4,314286	4,171429	4,114286	46,7428571	4,249230649

4.2.1.10 Kepuasan Kerja (Z)

No.	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	TOTAL	RATA2 Z
1	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	72	4,235294
2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	5	5	5	66	3,882353
3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77	4,528412
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	63	3,705882
5	5	4	4	4	5	2	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	75	4,284118
6	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	63	3,705882
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	71	4,176471
8	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	56	3,284118
9	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3,784706
10	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	67	3,841176
11	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	64	3,784706
12	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	68	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
14	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	64	3,784706
15	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,823529
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	69	4,058824
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
18	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	65	3,823529
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
20	3	3	3	2	3	2	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	62	3,647059
21	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	70	4,117647
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
23	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63	3,705882
24	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	61	3,647059
25	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	71	4,176471
26	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	60	3,528412
27	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77	4,528412
28	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77	4,528412
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4,058824
30	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55	3,235294
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	68	4
32	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	70	4,117647
33	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	67	3,841176
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
35	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3,058824
36	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	60	3,528412
37	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	64	3,784706
38	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	66	3,882353
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	78	4,388235
40	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	79	4,647059
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3
42	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	77	4,528412
43	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	67	3,841176
44	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	75	4,411765
45	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	75	4,411765
46	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	57	3,252941
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
48	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	64	3,784706
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
50	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	62	3,647059
51	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	75	4,411765
52	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	60	3,528412
53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,841176
54	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	61	3,388235
55	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	63	3,705882
56	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,823529
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
58	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3,784706
59	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	62	3,647059
60	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	60	3,528412
61	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	62	3,647059
62	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	62	3,647059
63	4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52	3,058824
64	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	63	3,705882
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
66	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	59	3,470588
67	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3,528412
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
70	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	68	4
71	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	68	4
72	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	48	2,823529
73	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,823529
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	71	4,176471
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	62	3,647059
77	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	4,058824
78	5	4	4	5	3	2	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	5	58	3,411765
79	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	4,705882
80	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	70	4,117647
81	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	61	3,388235
82	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	81	4,784706
83	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	3	50	2,941176
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
85	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
86	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	65	3,823529
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4
88	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	3,235294
89	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	68	4
90	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	69	4,058824
91	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	62	3,647059
92	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4						

LAMPIRAN 3:

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	Skor_total
Y_1	Pearson Correlation	1	.680	.622	.626	.657	.661	.428	.424	.627	.371	.624	.462	.519	.681	.453	.766
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_2	Pearson Correlation	.680	1	.614	.661	.540	.664	.574	.386	.640	.528	.681	.509	.556	.437	.531	.801
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_3	Pearson Correlation	.622	.614	1	.476	.498	.681	.448	.408	.431	.422	.582	.474	.462	.464	.364	.707
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_4	Pearson Correlation	.626	.661	.476	1	.545	.638	.597	.570	.557	.480	.485	.425	.432	.412	.446	.737
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_5	Pearson Correlation	.657	.640	.498	.545	1	.745	.642	.420	.485	.372	.564	.438	.511	.610	.380	.737
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_6	Pearson Correlation	.661	.664	.681	.638	.745	1	.593	.534	.660	.419	.646	.661	.575	.576	.470	.816
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_7	Pearson Correlation	.428	.574	.448	.597	.642	.593	1	.637	.671	.362	.431	.361	.462	.394	.585	.733
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_8	Pearson Correlation	.424	.386	.408	.570	.420	.534	.637	1	.617	.426	.372	.363	.327	.398	.522	.686
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_9	Pearson Correlation	.627	.640	.431	.657	.495	.660	.571	.617	1	.461	.448	.409	.510	.615	.465	.748
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_10	Pearson Correlation	.371	.528	.422	.480	.372	.419	.352	.426	.461	1	.497	.546	.403	.396	.386	.646
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_11	Pearson Correlation	.624	.681	.682	.485	.664	.646	.431	.372	.448	.487	1	.661	.514	.516	.528	.768
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_12	Pearson Correlation	.462	.509	.474	.425	.438	.661	.361	.363	.409	.546	.661	1	.531	.468	.434	.684
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_13	Pearson Correlation	.519	.566	.462	.432	.511	.575	.462	.327	.510	.403	.514	.531	1	.692	.566	.730
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_14	Pearson Correlation	.691	.437	.494	.412	.610	.576	.394	.399	.615	.398	.515	.468	.692	1	.423	.723
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y_15	Pearson Correlation	.453	.531	.364	.446	.380	.470	.565	.522	.485	.388	.528	.434	.566	.423	1	.698
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Skor_total	Pearson Correlation	.766	.801	.707	.737	.737	.815	.733	.686	.748	.646	.768	.684	.730	.723	.698	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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



LAMPIRAN 4:
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	Skor_total
X1_1	Pearson Correlation	1	,648	,619	,498	,306	,316	,310	,319	,260	,460	,100	,661
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,003	,002	,002	,002	,011	,000	,336	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_2	Pearson Correlation	,648	1	,796	,485	,278	,342	,330	,385	,222	,448	,103	,683
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,006	,001	,001	,000	,031	,000	,322	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_3	Pearson Correlation	,619	,796	1	,598	,352	,401	,328	,454	,304	,504	,215	,754
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,036	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_4	Pearson Correlation	,498	,485	,598	1	,437	,452	,343	,460	,357	,487	,393	,751
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_5	Pearson Correlation	,306	,278	,352	,437	1	,467	,493	,458	,336	,571	,288	,672
	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,005	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_6	Pearson Correlation	,316	,342	,401	,452	,467	1	,440	,477	,290	,393	,332	,664
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,001	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_7	Pearson Correlation	,310	,330	,328	,343	,493	,440	1	,364	,313	,386	,254	,632
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,001	,001	,000	,000		,000	,002	,000	,013	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_8	Pearson Correlation	,319	,385	,454	,460	,458	,477	,364	1	,384	,438	,288	,672
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,005	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_9	Pearson Correlation	,260	,222	,304	,357	,336	,290	,313	,384	1	,522	,324	,588
	Sig. (2-tailed)	,011	,031	,003	,000	,001	,004	,002	,000		,000	,001	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_10	Pearson Correlation	,460	,448	,504	,487	,571	,393	,386	,438	,522	1	,326	,756
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1_11	Pearson Correlation	,100	,103	,215	,393	,288	,332	,254	,288	,324	,326	1	,505
	Sig. (2-tailed)	,336	,322	,036	,000	,005	,001	,013	,005	,001	,001		,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Skor_total	Pearson Correlation	,661	,683	,754	,751	,672	,664	,632	,672	,588	,756	,505	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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

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

LAMPIRAN 5:

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

		Correlations																								
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	X2_16	X2_17	X2_18	X2_19	X2_20	X2_21	X2_22	X2_23	Skor_total	
X2_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 95	.813** .000 95	.636** .000 95	.552** .000 95	.518** .000 95	.443** .000 95	.402** .000 95	.539** .000 95	.503** .000 95	.540** .000 95	.280** .004 95	.438** .000 95	.820** .000 95	.387** .000 95	.522** .000 95	.467** .000 95	.433** .000 95	.442** .000 95	.400** .000 95	.372** .000 95	.489** .000 95	.331** .001 95	.514** .001 95	.746** .000 95	
X2_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.813** .000 95	1 .000 95	.714** .000 95	.540** .000 95	.534** .000 95	.564** .000 95	.374** .000 95	.607** .000 95	.467** .000 95	.467** .000 95	.368** .000 95	.480** .000 95	.532** .001 95	.340** .000 95	.463** .000 95	.504** .000 95	.387** .000 95	.413** .000 95	.377** .000 95	.392** .000 95	.480** .000 95	.277** .007 95	.418** .000 95	.791** .000 95	
X2_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.636** .000 95	.714** .000 95	1 .000 95	.012** .000 95	.045** .000 95	.548** .000 95	.358** .010 95	.511** .000 95	.512** .000 95	.410** .000 95	.494** .000 95	.493** .000 95	.243** .018 95	.415** .000 95	.018** .000 95	.476** .000 95	.400** .000 95	.444** .000 95	.402** .000 95	.483** .000 95	.308** .002 95	.400** .000 95	.400** .000 95	.821** .000 95	
X2_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.552** .000 95	.540** .000 95	.636** .000 95	1 .000 95	.780** .000 95	.494** .001 95	.344** .000 95	.382** .000 95	.568** .000 95	.444** .000 95	.211** .040 95	.400** .000 95	.498** .000 95	.211** .040 95	.287** .009 95	.337** .001 95	.341** .001 95	.523** .000 95	.360** .001 95	.464** .000 95	.514** .000 95	.408** .000 95	.330** .001 95	.737** .000 95	
X2_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.518** .000 95	.534** .000 95	.646** .000 95	.789** .000 95	1 .000 95	.668** .002 95	.316** .000 95	.448** .000 95	.578** .000 95	.469** .001 95	.341** .000 95	.524** .000 95	.530** .025 95	.229** .002 95	.315** .000 95	.485** .000 95	.406** .000 95	.442** .000 95	.398** .000 95	.554** .000 95	.546** .000 95	.471** .000 95	.446** .000 95	.708** .000 95	
X2_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.443** .000 95	.594** .000 95	.548** .000 95	.484** .000 95	.880** .000 95	1 .006 95	.278** .006 95	.543** .000 95	.574** .000 95	.820** .000 95	.319** .002 95	.544** .000 95	.502** .000 95	.330** .002 95	.460** .000 95	.476** .000 95	.338** .001 95	.298** .003 95	.440** .000 95	.546** .000 95	.489** .000 95	.490** .000 95	.611** .000 95	.768** .000 95	
X2_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.402** .000 95	.374** .000 95	.389** .000 95	.344** .001 95	.318** .002 95	.278** .006 95	1 .000 95	.438** .000 95	.407** .000 95	.435** .000 95	.412** .000 95	.400** .000 95	.413** .151 95	.149** .000 95	.428** .000 95	.388** .001 95	.334** .000 95	.418** .000 95	.287** .009 95	.418** .000 95	.383** .005 95	.287** .005 95	.446** .000 95	.583** .000 95	
X2_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.539** .000 95	.503** .000 95	.607** .000 95	.616** .000 95	.357** .000 95	.448** .000 95	.543** .000 95	.438** .000 95	1 .000 95	.470** .001 95	.485** .000 95	.321** .000 95	.546** .000 95	.514** .018 95	.242** .000 95	.374** .000 95	.431** .000 95	.423** .001 95	.339** .000 95	.351** .000 95	.398** .000 95	.496** .000 95	.382** .000 95	.593** .000 95	.724** .000 95
X2_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.503** .000 95	.497** .000 95	.511** .000 95	.558** .000 95	.578** .000 95	.574** .000 95	.407** .000 95	.470** .000 95	1 .000 95	.715** .006 95	.280** .000 95	.525** .000 95	.580** .000 95	.187** .070 95	.462** .000 95	.380** .006 95	.278** .006 95	.638** .000 95	.538** .000 95	.570** .000 95	.431** .001 95	.333** .000 95	.496** .000 95	.746** .000 95	
X2_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.540** .000 95	.467** .000 95	.512** .000 95	.444** .000 95	.499** .000 95	.620** .000 95	.435** .000 95	.485** .000 95	.715** .000 95	1 .001 95	.246** .001 95	.480** .000 95	.818** .000 95	.333** .014 95	.552** .000 95	.518** .000 95	.433** .000 95	.591** .000 95	.494** .000 95	.572** .003 95	.448** .000 95	.400** .000 95	.575** .000 95	.730** .000 95	
X2_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.280** .004 95	.398** .000 95	.410** .000 95	.211** .040 95	.341** .001 95	.319** .002 95	.412** .001 95	.321** .000 95	.280** .000 95	.348** .001 95	1 .000 95	.574** .000 95	.388** .004 95	.281** .000 95	.572** .000 95	.575** .000 95	.594** .000 95	.251** .014 95	.274** .007 95	.438** .010 95	.284** .008 95	.178** .008 95	.312** .007 95	.555** .000 95	
X2_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.438** .000 95	.483** .000 95	.484** .000 95	.499** .000 95	.514** .000 95	.544** .000 95	.460** .000 95	.545** .000 95	.525** .000 95	.460** .000 95	.574** .000 95	1 .000 95	1.495** .000 95	.252** .014 95	.446** .000 95	.514** .000 95	.538** .000 95	.331** .003 95	.304** .001 95	.472** .000 95	.463** .000 95	.220** .032 95	.536** .000 95	.738** .000 95	
X2_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.620** .000 95	.532** .000 95	.495** .000 95	.496** .000 95	.530** .000 95	.502** .000 95	.413** .000 95	.514** .000 95	.600** .000 95	.818** .000 95	.385** .000 95	.495** .000 95	1 .000 95	.281** .000 95	.471** .000 95	.418** .000 95	.355** .000 95	.818** .000 95	.501** .000 95	.535** .000 95	.398** .000 95	.498** .000 95	.514** .000 95	.694** .000 95	
X2_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.387** .000 95	.340** .001 95	.242** .018 95	.211** .040 95	.220** .025 95	.320** .151 95	.149** .018 95	.242** .079 95	.187** .001 95	.333** .004 95	.201** .004 95	.262** .014 95	.282** .006 95	.381** .000 95	1 .000 95	.494** .000 95	.387** .000 95	.376** .000 95	.231** .025 95	.259** .011 95	.378** .007 95	.217** .008 95	.217** .008 95	.382** .016 95	
X2_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.522** .000 95	.483** .000 95	.413** .000 95	.387** .009 95	.318** .002 95	.480** .000 95	.428** .000 95	.374** .000 95	.462** .000 95	.552** .000 95	.572** .000 95	.446** .000 95	.471** .000 95	.484** .000 95	1 .000 95	.811** .000 95	.433** .000 95	.488** .000 95	.413** .000 95	.448** .000 95	.389** .000 95	.240** .019 95	.507** .000 95	.588** .000 95	
X2_16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.467** .000 95	.504** .000 95	.619** .000 95	.337** .001 95	.485** .000 95	.475** .000 95	.368** .000 95	.431** .000 95	.390** .000 95	.519** .000 95	.575** .000 95	.514** .000 95	.418** .000 95	.387** .000 95	.611** .000 95	1 .000 95	.882** .001 95	.346** .001 95	.351** .000 95	.430** .000 95	.440** .000 95	.278** .008 95	.480** .000 95	.649** .000 95	
X2_17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.433** .000 95	.387** .000 95	.470** .000 95	.341** .001 95	.406** .001 95	.338** .001 95	.334** .000 95	.423** .000 95	.278** .006 95	.433** .000 95	.594** .000 95	.536** .000 95	.355** .000 95	.376** .000 95	.433** .000 95	.682** .000 95	1 .000 95	.368** .000 95	.340** .001 95	.401** .000 95	.421** .001 95	.324** .001 95	.517** .000 95	.568** .000 95	
X2_18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.442** .000 95	.413** .000 95	.458** .000 95	.523** .000 95	.442** .000 95	.299** .003 95	.416** .000 95	.339** .001 95	.638** .000 95	.591** .014 95	.251** .001 95	.331** .000 95	.818** .025 95	.231** .000 95	.408** .000 95	.346** .001 95	.388** .000 95	1 .000 95	.512** .000 95	.619** .000 95	.382** .000 95	.339** .001 95	.352** .000 95	.581** .000 95	
X2_19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.400** .000 95	.377** .000 95	.444** .000 95	.390** .001 95	.398** .000 95	.440** .009 95	.267** .000 95	.351** .000 95	.638** .000 95	.494** .007 95	.274** .003 95	.304** .000 95	.561** .000 95	.259** .011 95	.413** .000 95	.351** .000 95	.340** .001 95	.612** .000 95	1 .000 95	.599** .008 95	.389** .000 95	.398** .001 95	.328** .000 95	.526** .000 95	
X2_20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.372** .000 95	.282** .000 95	.482** .000 95	.464** .000 95	.554** .000 95	.546** .000 95	.416** .000 95	.388** .000 95	.570** .000 95	.572** .000 95	.438** .000 95	.472** .000 95	.835** .007 95	.278** .000 95	.449** .000 95	.430** .000 95	.401** .000 95	.818** .000 95	.596** .000 95	1 .000 95	.447** .000 95	.488** .000 95	.435** .000 95	.640** .000 95	
X2_21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.489** .000 95	.480** .000 95	.483** .000 95	.514** .000 95	.546** .000 95	.489** .000 95	.383** .000 95	.495** .000 95	.431** .000 95	.448** .000 95	.284** .000 95	.463** .000 95	.388** .000 95	.178** .000 95	.389** .000 95	.440** .000 95	.421** .000 95	.382** .000 95	.289** .008 95	.447** .000 95	1 .000 95	.689** .000 95	.660** .000 95	.627** .000 95	
X2_22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.331** .001 95	.277** .007 95	.308** .002 95	.488** .000 95	.471** .000 95	.460** .005 95	.287** .000 95	.352** .000 95	.333** .001 95	.400** .000 95	.178** .084 95	.220** .032 95	.488** .000 95	.213** .038 95	.240** .019 95	.278** .008 95	.324** .001 95	.336** .000 95	.386** .000 95	.488** .000 95	.589** .000 95	1 .000 95	.860** .000 95	.460** .000 95	
X2_23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.514** .000 95	.418** .000 95	.400** .000 95	.339** .000 95	.446** .000 95	.611** .000 95	.449** .000 95	.593** .000 95	.466** .000 95	.575** .000 95	.317** .002 95	.536** .000 95	.514** .016 95	.247** .000 95	.507** .000 95	.480** .000 95	.517** .000 95	.352** .000 95	.326** .001 95	.435** .000 95	.560** .000 95	.580** .000 95	1 .000 95	.639** .000 95	
Skor_total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.746** .000 95	.701** .000 95	.621** .000 95	.577** .000 																					

LAMPIRAN 6:
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Correlations

	Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	Z_11	Z_12	Z_13	Z_14	Z_15	Z_16	Z_17	Skor_total	
Z_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 95	.461** .000 95	.599** .000 95	.409** .000 95	.285** .005 95	.317** .002 95	.089 .392 95	.324** .001 95	.203 .049 95	.202 .050 95	.148 .162 95	.334** .001 95	.336** .001 95	.366** .000 95	.368** .000 95	.362** .000 95	.464** .000 95	.662** .000 95
Z_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.461** .000 95	1 .000 95	.504** .000 95	.616** .000 95	.343** .001 95	.309** .002 95	.263** .010 95	.222** .031 95	.174 .083 95	.251** .014 95	.281** .006 95	.261** .010 95	.431** .000 95	.351** .000 95	.379** .000 95	.439** .000 95	.439** .000 95	.603** .000 95
Z_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.599** .000 95	.504** .000 95	1 .000 95	.383** .000 95	.261** .011 95	.380** .000 95	.128 .217 95	.275** .007 95	.300** .003 95	.260** .011 95	.161 .118 95	.239** .020 95	.329** .001 95	.396** .000 95	.357** .000 95	.350** .001 95	.460** .000 95	.581** .000 95
Z_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.409** .000 95	.616** .000 95	.383** .000 95	1 .000 95	.449** .000 95	.414** .000 95	.391** .050 95	.201 .015 95	.250** .005 95	.283** .001 95	.337** .024 95	.231** .003 95	.301** .046 95	.206** .003 95	.301** .000 95	.350** .000 95	.440** .000 95	.596** .000 95
Z_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.285** .005 95	.343** .001 95	.261** .011 95	.449** .000 95	1 .000 95	.469** .000 95	.449** .000 95	.155 .133 95	.166 .108 95	.262** .010 95	.408** .000 95	.134 .194 95	.441** .000 95	.411** .014 95	.251** .000 95	.264** .013 95	.276** .007 95	.560** .000 95
Z_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.317** .002 95	.309** .002 95	.380** .000 95	.414** .000 95	.499** .000 95	1 .000 95	.581** .000 95	.108 .296 95	.364** .000 95	.519** .000 95	.468** .000 95	.391** .000 95	.389** .000 95	.476** .000 95	.202** .050 95	.196 .057 95	.281** .006 95	.652** .000 95
Z_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.089 .392 95	.263** .010 95	.128 .217 95	.391** .000 95	.449** .000 95	.581** .000 95	1 .102 95	.169 .001 95	.345** .000 95	.492** .000 95	.558** .000 95	.390** .000 95	.406** .000 95	.277** .007 95	.260** .015 95	.378** .000 95	.374** .000 95	.619** .000 95
Z_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.324** .001 95	.222** .031 95	.275** .007 95	.201 .133 95	.155 .296 95	.108 .102 95	.169 .102 95	1 .000 95	.439** .001 95	.323** .000 95	.352** .000 95	.282** .006 95	.337** .001 95	.297** .003 95	.393** .000 95	.378** .000 95	.414** .000 95	.510** .000 95
Z_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.203 .049 95	.174 .083 95	.300** .003 95	.250** .015 95	.166 .108 95	.364** .000 95	.346** .001 95	.439** .000 95	1 .000 95	.731** .000 95	.640** .000 95	.424** .000 95	.498** .000 95	.318** .002 95	.322** .001 95	.347** .001 95	.347** .001 95	.642** .000 95
Z_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.202 .050 95	.251** .014 95	.280** .011 95	.283** .005 95	.262** .010 95	.519** .000 95	.492** .000 95	.323** .001 95	.731** .000 95	1 .000 95	.810** .000 95	.366** .000 95	.433** .000 95	.429** .000 95	.344** .001 95	.325** .001 95	.293** .004 95	.691** .000 95
Z_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.148 .162 95	.281** .006 95	.161 .118 95	.337** .001 95	.408** .000 95	.468** .000 95	.558** .000 95	.352** .000 95	.640** .000 95	.810** .000 95	1 .002 95	.314** .000 95	.560** .000 95	.429** .000 95	.140 .176 95	.298** .003 95	.320** .002 95	.680** .000 95
Z_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.334** .001 95	.261** .010 95	.239** .020 95	.231** .024 95	.134 .194 95	.391** .000 95	.390** .000 95	.282** .006 95	.424** .000 95	.396** .002 95	.314** .000 95	1 .000 95	.519** .000 95	.602** .000 95	.447** .000 95	.467** .000 95	.431** .000 95	.631** .000 95
Z_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.335** .001 95	.431** .000 95	.329** .001 95	.301** .003 95	.441** .000 95	.389** .000 95	.405** .001 95	.337** .000 95	.498** .000 95	.433** .000 95	.560** .000 95	.518** .000 95	1 .000 95	.673** .000 95	.451** .000 95	.549** .000 95	.611** .000 95	.763** .000 95
Z_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.366** .000 95	.351** .000 95	.396** .000 95	.206** .048 95	.411** .000 95	.476** .000 95	.277** .007 95	.297** .003 95	.316** .002 95	.429** .000 95	.429** .000 95	.602** .000 95	.673** .000 95	1 .000 95	.399** .000 95	.424** .000 95	.399** .000 95	.685** .000 95
Z_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.368** .000 95	.379** .000 95	.357** .000 95	.301** .003 95	.251** .014 95	.202** .050 95	.250** .015 95	.393** .000 95	.322** .001 95	.344** .001 95	.140 .176 95	.447** .000 95	.451** .000 95	.399** .000 95	1 .000 95	.804** .000 95	.646** .000 95	.636** .000 95
Z_16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.362** .000 95	.439** .000 95	.350** .001 95	.250** .013 95	.254** .057 95	.196 .000 95	.378** .000 95	.378** .000 95	.347** .001 95	.325** .001 95	.298** .003 95	.467** .000 95	.549** .000 95	.424** .000 95	.804** .000 95	1 .000 95	.777** .000 95	.665** .000 95
Z_17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.464** .000 95	.439** .000 95	.460** .000 95	.440** .000 95	.275** .007 95	.281** .006 95	.374** .000 95	.414** .000 95	.347** .001 95	.293** .004 95	.320** .002 95	.431** .000 95	.611** .000 95	.399** .000 95	.646** .000 95	.777** .000 95	1 .000 95	.720** .000 95
Skor_total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.662** .000 95	.603** .000 95	.581** .000 95	.596** .000 95	.580** .000 95	.652** .000 95	.619** .000 95	.510** .000 95	.642** .000 95	.691** .000 95	.680** .000 95	.631** .000 95	.763** .000 95	.695** .000 95	.636** .000 95	.695** .000 95	.720** .000 95	1 .000 95

** . 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. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	95	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	95	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
,936	15

2. Komitmen Organisasional

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	95	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	95	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
,872	11

3. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	95	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	95	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
,945	23

4. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	95	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	95	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
,908	17

LAMPIRAN 8:
Hasil Analisis Kuantitatif

1. Analisis Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,490 ^a	,240	,224	6,13028

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1092,551	2	546,276	14,536	,000 ^b
Residual	3457,386	92	37,580		
Total	4549,937	94			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21,734	8,490		2,560	,012
Komitmen Organisasional	,505	,198	,264	2,546	,013
Budaya Organisasi	,425	,145	,305	2,939	,004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

2. Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,349 ^a	,122	,103	5,679

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	412,318	2	206,159	6,393	,003 ^b
Residual	2966,840	92	32,248		
Total	3379,158	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31,828	7,865		4,047	,000
Komitmen Organisasional	,528	,184	,320	2,869	,005
Budaya Organisasi	,065	,134	,054	,488	,627

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,215 ^a	,046	,036	5,887

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	156,150	1	156,150	4,506	,036 ^b
Residual	3223,008	93	34,656		
Total	3379,158	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47,222	5,779		8,171	,000
Kepuasan Kerja	,185	,087	,215	2,123	,036

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 9:
Hasil Uji Asumsi Klasik

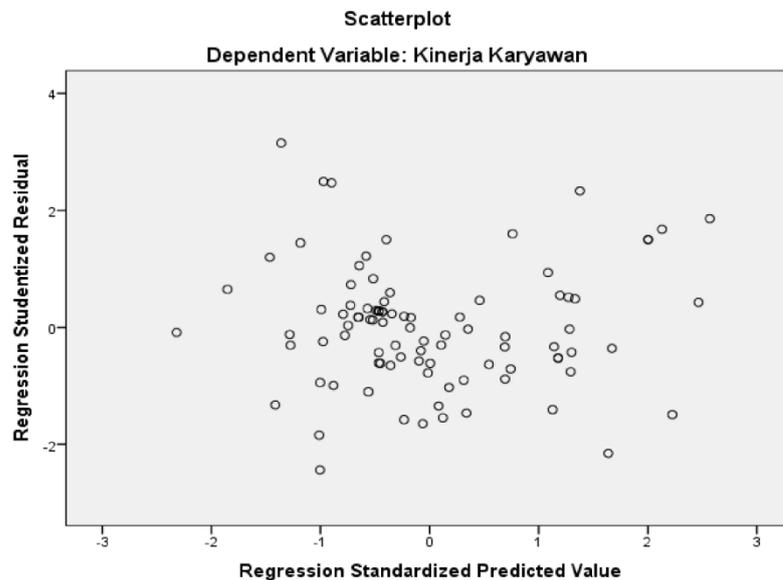
1. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	30,34	8,162				
Komitmen Organisasional	,493	,191	,299	2,585	,011	,718	1,394
Budaya Organisasi	,036	,141	,030	,259	,796	,702	1,424
Kepuasan Kerja	,068	,097	,079	,703	,484	,760	1,316

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Uji Heteroskedastisitas



LAMPIRAN 10:
Analisis Deskriptif

No	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	42
		Perempuan	53
	Jumlah		95
2	Usia	Kurang dari 25 tahun	14
		26 - 35 tahun	31
		36 - 45 tahun	25
		46 - 55 tahun	25
	Jumlah		95
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	59
		Diploma	6
		S1	25
		S2	3
		Lainnya (SMP)	2
	Jumlah		95
4	Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	28
		5-15 tahun	31
		16-25 tahun	21
		Lebih dari 25 tahun	15
	Jumlah		95
5	Penghasilan	Rp 1.500.000 – Rp 2.500.000	53
		Lebih dari Rp 2.500.000	42
	Jumlah		95
6	Status Perkawinan	Sudah menikah	76
		Belum menikah	19
	Jumlah		95

LAMPIRAN 11: Surat Izin Penelitian

1. Surat Izin Penelitian dari FBE UII



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Paradinja
Ragunan Utara, Gondong Citas, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. 02741 881545; 883387, 885376;
F. 02741 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbecon.uii.ac.id

Nomor : 124/DEK/10/Div.URT/I/2021
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PT SOLO MURNI (Kiky Creative Product Inc.)

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas
Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa
riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Faza Oktavia
No. Mahasiswa : 16311238
Tempat/Tanggal Lahir : Kudus / 21 Oktober 1998
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Strata 1 (S1)
Alamat : Ds.Golantepus Rt 04 / Rw 04 Mejobo Kudus

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk
keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Masa Pandemi
Covid-19 "**

Dosen Pembimbing : Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan
kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan
data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.
Yogyakarta, 18 Januari 2021
Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D
NIK: 933130101

LAMPIRAN 12:

Biodata Peneliti



Nama : Faza Oktavia
Tempat, Tanggal Lahir : Kudus, 21 Oktober 1998
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 16311238
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Ds. Golantepus 04/04 Mejobo Kudus
Pendidikan Formal : 1. 2003 - 2004: TK Pertiwi Mejobo
2. 2004 - 2010: SDN 1 Mejobo
3. 2010 - 2013: SMPN 2 Kudus
4. 2013 - 2016: SMAN 1 Bae Kudus
5. 2016 - 2021: Universitas Islam Indonesia