

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di
PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Yusuf Ahmad Sudrajat

Nomor Mahasiswa : 18311402

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2022

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di
PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Yusuf Ahmad Sudrajat

Nomor Mahasiswa : 18311402

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi tertentu, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan pihak lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 8 Juni 2022



Yusuf Ahmad Sudrajat

LEMBAR PERSETUJUAN UNTUK DIUJIKAN

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di PT Pupuk

Kalimantan Timur Kota Bontang

Oleh:

Nama : Yusuf Ahmad Sudrajat
Nomor Mahasiswa : 18311402
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Juli 2022

Telah disetujui untuk diujikan

Dosen Pembimbing



Arif Hartono, S.E., MHRM., PhD.

Berita Acara Tugas Akhir

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR KOTA BONTANG)**

Disusun Oleh : **YUSUF AHMAD SUDRAJAT**
Nomor Mahasiswa : **18311402**

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

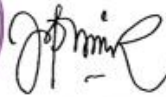
Pada hari, tanggal: Kamis, 04 Agustus 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang

Yusuf Ahmad Sudrajat

Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Pupuk Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi sebanyak 1500 dan sampel sebanyak 327 orang karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan *Google Form*. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive random*. Dengan *purposive* karyawan yang minimal memiliki masa kerja satu tahun. Metode analisis data yang digunakan adalah uji F, uji t, uji analisis regresi linear sederhana dan berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

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

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as an *Intervening* Variable at PT Pupuk Kalimantan Timur Bontang

Yusuf Ahmad Sudrajat

Universitas Islam Indonesia

The study was conducted to know the mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational commitment on employee performance. This research was used quantitative methods and questionnaire as a data collection tool. The population of this research was 1500 and the sample was 327 employees. Data collection techniques using a questionnaire with google form. Purposive random was used as a sampling method. F test, t-test, simple and multiple linear regression analysis and path analysis was used as analysis data method. This research resulted that organizational culture has a positive influence on employee performance. Job satisfaction could mediate the relationship between organizational culture and employee performance. Job satisfaction could mediate the relationship between organizational commitment to employee performance.

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

Kata Pengantar

Puji Syukur kehadirat Allah Subhana Wata'ala dengan mengucapkan *alhamdulillahirabbil'alamin* atas segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam selalu tercurah pada baginda Kanjeng Nabi Muhammad SAW. Nabi yang telah menuntun kita dari zaman jahiliyah menuju zaman islam yang rahmatan lil alamin. Dalam pembuatan dan penulisan karya ilmiah skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang”**

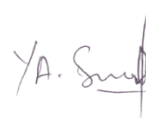
Pada penyusunan karya ilmiah skripsi ini, tentunya banyak tantangan dan perjuangan. Penulis menyadari bahwa kelancaran pada saat penyusunan karya ilmiah ini tak lain karena berkat do'a dari orang tua, usaha, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta ayahanda Heru Sudrajat, S.Pd. dan Ibunda Dra. Suprapti yang selalu memberikan doa, arahan, dukungan baik moral dan finansial. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
2. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
3. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.** selaku dosen pembimbing dan dosen akademik yang telah memberikan ilmu, arahan, motivasi dan dorongan pada saya selaku penulis selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung.

5. **Manajemen PT Pupuk Kalimantan Timur** yang telah memberikan izin dalam proses pengambilan data yang diperlukan selama proses penelitian ini berlangsung.
6. Sahabat-sahabatku, SS Grup yang selalu mendukung selama masa perkuliahan sejak semester 1, Muhammad Rafif Zen, Aqil Kamal Makarim, Hafidz Ummay Muhammad, dan Wiraditya Gusti Pratama. Terimakasih telah menemani dan berproses bersama selama masa studi di jenjang sarjana.
7. Teman-teman KMNU UII yang ikut mewarnai dan menjadi bagian dalam dinamika selama kuliah di Yogyakarta
8. Teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII
9. Teman-teman seperjuangan bimbingan skripsi Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D., terimakasih atas *sharing* ilmu nya.
10. Terimakasih DSpace UII, Perpustakaan UII, Google, Youtube, Spotify, Netflix, Instagram, Science Direct, Proquest, Emerald, Google Scholar yang juga berperan secara tidak langsung dalam proses penyusunan karya tulis ini yang selalu menjadi penyemangat dan *mood booster*.

Penulis tentunya menyadari bahwa dalam penulisan karya ilmiah skripsi ini masih terdapat beberapa kekurangan, tetapi penulis juga berharap karya ilmiah skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, taufik serta karunia Nya pada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dan membantu penulis dalam menyusun karya tulis ini.

Yogyakarta, 15 Juni 2022



Yusuf Ahmad Sudrajat

Halaman Persembahan

Alhamdulillah dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur pada Allah SWT, saya persembahkan Karya Ilmiah Skripsi ini untuk,

Allah SWT

Kanjeng Nabi Muhammad

Almamaterku, Universitas Islam Indonesia

Ayah dan Mama tercinta

Adik-Adikku Tersayang Sigit dan Azzahra

Motto dan Kutipan

Kamu itu tidak usah khawatir soal rezeki, sejak Allah menciptakan langit dan bumi telah memberi makan berbagai macam hewan dan sampai sekarang rezeki itu belum habis, apalagi sekedar memberi makan kamu

-K.H. Ahmad Baha'uddin Nur Salim (Gus Baha)-

سَوَابِقُ الْهَمَامِ لَا تَحْرِقُ أَسْوَرَ الْأَقْدَارِ

Kerasnya himmah /semangat perjuangan, tidak dapat menembus tirai takdir.

- Ibnu Atha'illah Alaskandari-

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	vi
Kata Pengantar.....	viii
Halaman Persembahan.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Budaya Organisasional.....	9
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	9
2. Arti Penting Budaya Organisasi	10
3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi.....	11
4. Teori Terkait Budaya Organisasi.....	13
5. Indikator Budaya Organisasi	14
2.1.2. Komitmen Organisasional.....	17
1. Pengertian Komitmen Organisasional.....	17
2. Arti Penting Komitmen Organisasional.....	18
3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasional	19
4. Teori Terkait Komitmen Organisasional	23
5. Indikator Komitmen Organisasional	23
2.1.3. Kinerja Karyawan	24
1. Pengertian Kinerja	24
2. Arti Penting Kinerja Karyawan	25
3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	26
4. Teori Terkait Kinerja Karyawan.....	28
5. Indikator Kinerja Karyawan	29
2.1.4. Kepuasan Kerja	31
1. Pengertian Kepuasan Kerja	31
2. Arti Penting Kepuasan Kerja.....	32
3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	33
4. Teori Terkait Kepuasan Kerja	35
5. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan	37

2.2.	Penelitian Terdahulu.....	39
2.3.	Hubungan Antar Variabel.....	76
2.4.	Kerangka Penelitian.....	81
BAB III METODE PENELITIAN		83
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	83
3.2.	Lokasi Penelitian	84
3.2.1.	Profil Perusahaan	84
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan.....	85
3.2.3.	Struktur Perusahaan	86
3.3.	Identifikasi Variabel Penelitian	87
3.4.	Definisi Operasional dan Indikator.....	88
3.4.1.	Kinerja Karyawan (Y).....	88
3.4.2.	Kepuasan Kerja (Z).....	90
3.4.3.	Budaya Organisasional (X ₁).....	91
3.4.4.	Komitmen Organisasional (X ₂).....	93
3.5.	Populasi dan Sampel.....	94
3.6.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	96
3.6.1.	Jenis Data	96
3.6.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	96
3.7.	Uji Instrumen Penelitian.....	97
3.7.1.	Uji Validitas	97
3.7.2.	Uji Reliabilitas	98
3.8.	Metode Analisis Data	99
3.8.1.	Uji Asumsi Klasik.....	99
3.8.2.	Analisis Regresi Linear	101
3.8.3.	Uji Hipotesis.....	103
3.8.4.	Analisis Jalur.....	105
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		107
4.1.	Hasil Penelitian.....	107
4.1.1.	Uji Instrumen Penelitian.....	107
4.1.2.	Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	111
4.1.2.1	Uji Asumsi Klasik.....	111
4.1.2.1.1	Uji Normalitas.....	111
4.1.2.1.2	Uji Heteroskedastisitas	112

4.1.2.2	Regresi Linear Sederhana	113
4.1.2.2.2	Analisis Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	115
4.1.2.2.3	Analisis Koefisien Determinasi	116
4.1.2.2.4	Pengujian Hipotesis	117
4.1.3.	Regresi Linear Berganda: Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	118
4.1.3.1	Uji Asumsi Klasik.....	119
a.	Uji Normalitas	119
b.	Uji Heteroskedastisitas	120
c.	Uji Multikolinearitas.....	120
4.1.3.2	Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	121
a.	Persamaan Regresi Linear Berganda	121
b.	Analisis Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	123
c.	Analisis Koefisien Determinasi	124
4.1.3.3	Pengujian Hipotesis	125
a.	Uji Parsial (Uji t)	125
4.1.4.	Regresi Linear Berganda: Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	127
4.1.4.1	Uji Asumsi Klasik.....	127
a.	Uji Normalitas	127
b.	Uji Heteroskedastisitas	128
c.	Uji Multikolinearitas.....	129
4.1.4.2	Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	129
a.	Persamaan Regresi Linear Berganda	130
b.	Analisis Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	131
c.	Analisis Koefisien Determinasi	132
4.1.4.3	Pengujian Hipotesis	133
a.	Uji Parsial (Uji t)	133
4.1.5.	Analisis Jalur: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z)	135
4.1.2.1	Sub Struktur 1: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	135
4.1.2.2	Sub Struktur 2: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	139

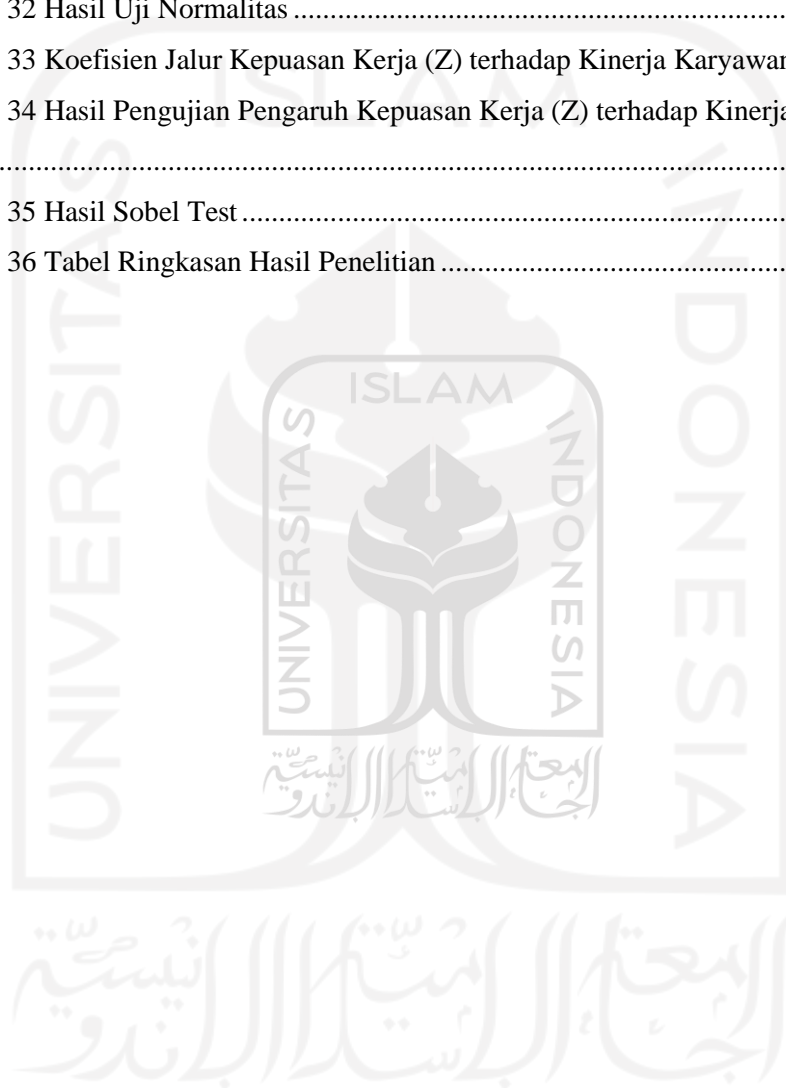
4.1.2.3	Sub Struktur 3: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	143
4.1.6.	Pembahasan	151
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		174
5.1.	Kesimpulan.....	174
5.2.	Saran.....	174



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Budaya Organisasional (X_1).....	107
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional (X_2).....	108
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	109
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	109
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian	110
Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas	112
Tabel 4. 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	113
Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi.....	114
Tabel 4. 9 Nilai Koefisien Korelasi Pearson Product Moment.....	115
Tabel 4. 10 Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	115
Tabel 4. 11 Analisis Koefisien Determinasi	116
Tabel 4. 12 Pengujian Hipotesis	117
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas	119
Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas	120
Tabel 4. 15 Nilai VIF Uji Multikolinearitas	121
Tabel 4. 16 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda	122
Tabel 4. 17 Nilai Koefisien Korelasi Pearson Product Moment.....	123
Tabel 4. 18 Analisis Koefisien Determinasi	124
Tabel 4. 19 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)	125
Tabel 4. 20 Hasil Uji Normalitas	127
Tabel 4. 21 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	128
Tabel 4. 22 Nilai VIF Uji Multikolinearitas	129
Tabel 4. 23 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda	130
Tabel 4. 24 Nilai Koefisien Korelasi Pearson Product Moment.....	131
Tabel 4. 25 Analisis Koefisien Determinasi	132
Tabel 4. 26 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)	133
Tabel 4. 27 Hasil Uji Normalitas	135
Tabel 4. 28 Koefisien Jalur Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	137

Tabel 4.29. Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	138
Tabel 4. 30 Hasil Uji Normalitas	139
Tabel 4. 31 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	142
Tabel 4. 32 Hasil Uji Normalitas	143
Tabel 4. 33 Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	144
Tabel 4. 34 Hasil Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	145
Tabel 4. 35 Hasil Sobel Test	150
Tabel 4. 36 Tabel Ringkasan Hasil Penelitian	151



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian.....	82
Gambar 3. 1 Struktur PT Pupuk Kalimantan Timur	86
Gambar 3. 2 Uji Sobel.....	106
Gambar 4. 1. Kurva Pengujian Hipotesis.....	118
Gambar 4. 2. Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	137
Gambar 4. 3. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasional.....	138
Gambar 4. 4. Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	141
Gambar 4. 5. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	142
Gambar 4. 6. Diagram Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan	145
Gambar 4. 7. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z)	146
Gambar 4. 8. Dekomposisi.....	147
Gambar 4. 9. Dekomposisi.....	149

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	183
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA	189
LAMPIRAN 3 LAMPIRAN OUTPUT SPSS	238
LAMPIRAN 4 SURAT KETERANGAN TELAH SELESAI PENELITIAN	249
LAMPIRAN 5 FOTO PERUSAHAAN	250
LAMPIRAN 6 BIODATA PENELITI	251



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja adalah salah satu dari fungsi-fungsi sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan pada suatu organisasi dapat dilihat melalui kinerja karyawannya, hal ini dikarenakan bidang sumber daya manusia merupakan salah satu *core* penting dalam mewujudkan tujuan dan visi dari organisasi (Laras *et. al.*, 2021). Mathis & Jackson (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan memengaruhi kontribusi yang diberikan kepada organisasi misalnya kausalitas output, kuantitas output. Karyawan yang berkinerja buruk dapat dikenali melalui evaluasi kinerja (Robbins, 2006).

Menurut Mathis & Jackson (2000) budaya organisasional adalah nilai-nilai keyakinan bersama yang dianut oleh tenaga kerja. Nilai dan keyakinan bersama itu menjadikan anggota organisasi dengan makna dan aturan dalam berperilaku. Pendapat dari Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasional di definisikan sebagai keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada organisasi serta tujuan dan keinginannya guna mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, misalnya kepuasan kerja, lingkungan kerja, etika kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Rofiliana & Rofiuddin, 2021). Salah satu faktor

yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, ketidakpuasan muncul ketika harapan dari karyawan tidak terpenuhi (Mathis & Jackson, 2000). Beberapa riset menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang terkait dengan kinerja karyawan, riset tersebut dilakukan oleh Sari dan Hadijah (2016), Wijaya (2018), Purba *et. al.*, (2019) Idris *et. al.*, (2020) yang menyatakan adanya arah hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Budaya organisasional merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bisa memengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan perilaku terbentuk melalui budaya yang ada dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri-sendiri sebagai ciri khas yang membedakan dengan organisasi yang lain. Organisasi memerlukan budaya yang bisa satu paham dengan batas-batas yang berlaku yang bisa diimplementasikan oleh anggota organisasi dan memiliki dampak yang baik sehingga memperlancar aktivitas organisasi (Wardani *et. al.*, 2016). Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Dengan begitu, berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah identitas yang membedakan antar organisasi dan menjadi sebuah keunggulan bagi organisasi tersebut.

Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di dibuktikan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amanda *et. al.*, (2017), Pawirosumarto *et. al.*, (2017) dan Nikpour (2017) yang menghasilkan adanya efek yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Sementara hasil penelitian berbeda didapatkan oleh Harwiki (Harwiki, 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasional tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian sebelumnya mayoritas menyatakan bahwa jika perusahaan memiliki budaya organisasional yang baik maka berdampak pada kinerja tinggi dari karyawan. Maka dari itu penelitian ini mencoba untuk menutup adanya perbedaan hasil di penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Komitmen organisasional merupakan faktor lain yang juga berperan penting pada baik tidaknya kinerja karyawan. Luthan (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan yang kuat dari seseorang untuk tetap ingin menjadi bagian suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan memihak pada tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan status keanggotaannya pada organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2007). Komitmen organisasional dapat menjadi tolak ukur saat melihat hasil kinerja karyawan pada organisasi, hal ini berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Octavia (2016) dan Anggraeni dan Rahardja (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Burhannudin *et. al.*, (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memengaruhi secara parsial pada variabel kinerja karyawan. Pada kasus ini peneliti menemukan adanya perbedaan hasil di mana ada yang menyimpulkan berpengaruh secara positif dan signifikan dan ada yang menyatakan berpengaruh secara parsial saja.

Budaya organisasional juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tran dan Quan (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam setiap perusahaan, karena memutuskan apakah karyawan puas atau tidak di tempat kerja. Hasil yang sama juga didapatkan oleh Krisnaldy (2019) dan Sasuwe (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja pegawai. Organisasi bisa menanamkan nilai budaya yang kuat karena itu merupakan inti di mana organisasi dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Sementara hasil penelitian lain menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif pada kepuasan kerja. Dapat ditarik kesimpulan bahwa pada penelitian yang sudah ada sebelumnya budaya organisasi menghasilkan dampak positif pada kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan untuk memperkuat hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya.

PT Pupuk Kaltim menerjemahkan apa yang diinginkan perusahaan kedalam lima nilai budaya perusahaan. Nilai-nilai budaya perusahaan ini tentu tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan pemahaman, penerapan dan internalisasi nilai-nilai budaya tersebut oleh karyawan yang akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Melalui nilai-nilai tersebut diharapkan menjadi tuntunan bagi karyawan, sehingga dapat memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan dan kepuasan kerja bagi mereka sendiri. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Maka dari itu arah penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional yang ada di PT Pupuk Kalimantan Timur pada kinerja Karyawannya.

Penelitian ini dilakukan karena peneliti melihat adanya beberapa permasalahan-permasalahan yang belum terjawab pada topik kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh adanya beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan beberapa perbedaan hasil penelitian. Maka dari itu, hal tersebut menjadi alasan yang diambil peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang). Penelitian nantinya ditujukan pada karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur sebagai responden. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapat jawaban atas apakah ada

hubungan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penulis mengharapkan bertambahnya wawasan dalam melakukan dan menghasilkan karya penelitian serta menerapkan ilmu yang sudah diperoleh selama masa studi.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah sumber pengetahuan bagi para akademisi khususnya mengenai hubungan organisasional, komitmen organisasional dan kinerja, serta diharapkan juga dapat menjadi sumbangan pemikiran dan informasi baru yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian berikutnya.

3. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat mengerti dan memahami arti penting hubungan organisasional, komitmen organisasional dan kinerja serta sebagai masukan yang bersifat ilmiah terhadap perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Budaya Organisasional

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pemaparan yang dilakukan Mangkunegara (2005) menyatakan budaya organisasi merupakan sebuah sistem keyakinan atau asumsi, nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi yang menjadi pedoman tingkah dan perilaku bagi para anggota untuk memecahkan masalah adaptasi internal dan eksternal. Sementara definisi lain dari budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang di pegang dan dianut oleh anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh anggota organisasi (Robbins & Coulter, 2012). Menurut Mathis & Jackson (2000) budaya organisasional adalah nilai-nilai keyakinan universal yang dianut oleh tenaga kerja. Adapun Keyakinan dan nilai bersama itu menjadikan anggota organisasi atau karyawan dengan makna serta aturan dalam berperilaku. Pengertian lain yang disampaikan oleh Scain dalam Novziransyah (2017) Budaya organisasi adalah pola dari asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau diciptakan oleh kelompok tertentu dengan tujuan agar organisasi bisa mengatasi dan menanggulangi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan sehingga perlu diajarkan dan diterapkan pada anggota baru.

Menurut Lako dalam Novziransyah (2017) Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Dennison (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah organisasi yang memiliki suatu budaya yang mempunyai potensi lebih besar dari koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit.

Dapat disimpulkan dari beberapa ahli di atas budaya organisasi adalah prinsip, tradisi dan nilai yang memengaruhi cara bertindak anggota organisasi yang juga menjadi identitas pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

2. Arti Penting Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem berbagi makna yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar untuk berhubungan dengan lingkungan yang merupakan kombinasi dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa artinya bekerja dalam organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi di mana akan terungkap kepada anggota baru sebagai cara melihat, berpikir dan merasakan dalam organisasi (Sobirin, 2007).

Budaya organisasi memiliki peran dalam memengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Organisasi memerlukan budaya yang harus bisa sejalan dengan batas-batas yang ditetapkan yang bisa diterapkan oleh anggota organisasi dan berdampak baik sehingga aktivitas yang ada pada organisasi menjadi lancar, Budaya organisasi juga memengaruhi banyak hal di perusahaan misalnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Wardani et al., 2016).

3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

a. Faktor yang Memengaruhi

Menurut Veithzal, (2003) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi dipengaruhi oleh 3 hal yaitu:

- 1) Nilai-nilai.
- 2) Kepercayaan yang ada dalam diri anggota.
- 3) Pola-pola yang dipandu oleh norma.

Sementara menurut Robbins dan Judge (2015) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi adalah:

- 1) Norma: Perilaku standar, Pada konteks ini termasuk pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

- 2) Nilai dominan: nilai inti yang diyakini secara bersama oleh semua anggota organisasi.
- 3) Keteraturan perilaku: pedoman atau cara bertindak dari karyawan atau anggota organisasi yang bisa diamati. Ketika antar anggota organisasi berinteraksi menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu.
- 4) Aturan: proman kuat yang terkait dengan kemajuan dari organisasi itu.
- 5) Iklim organisasi: gambaran perasaan secara menyeluruh melalui kondisi cara berinteraksi para anggota organisasi.
- 6) Filosofi: Sebuah kebijakan terkait dengan suatu keyakinan di organisasi dalam memperlakukan karyawan dan pelanggan.

b. Faktor yang Dipengaruhi

1) Kinerja Karyawan

Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018) bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karena membentuk lingkungan kerja yang baik.

2) Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Tran Quan (2020) menyatakan bahwa adanya efek dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan

faktor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, karena menciptakan suatu motivasi yang luar biasa bagi pegawai serta dapat menjadi nilai-nilai.

3) Motivasi Kerja

Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja dari pegawai. Demikian pula sebaliknya, semakin lemah budaya yang ada dalam organisasi, maka semakin rendah motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

4. Teori Terkait Budaya Organisasi

- a. Menurut Robbins (2008), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- b. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah asumsi pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk memecahkan masalah dan pedoman dalam bertindak, bisa membentuk karakter karyawan yang bisa beradaptasi dengan lingkungannya dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Maka dari itu budaya harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

c. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sebuah sistem tentang nilai organisasi dan akan memengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para anggota atau karyawan berperilaku saat beraktifitas. Pada akhirnya disimpulkan yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

5. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2012) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi karakter atau indikator pada budaya organisasi antara lain:

1. Orientasi pada hasil: Yaitu bagaimana pihak manajemen organisasi bisa memfokuskan perhatian pada hasil, tidak kepada proses saat ingin mencapai hasil tersebut.
2. Perhatian terhadap detail: Bagaimana organisasi melihat karyawan agar berperilaku cermat dan perhatian serta menganalisis pada perincian.
3. Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko: Bagaimana dorongan organisasi pada karyawan dan anggota agar selalu berani mengambil risiko dan bersikap inovatif.
4. Berorientasi pada manusia: Sejauh mana keputusan daripada pimpinan manajemen dapat memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di organisasi.

5. Berorientasi pada tim: sejauh mana kegiatan kerja di dalam organisasi dikerjakan berdasarkan tim atau kelompok, bukan pada individu.
6. Agresifitas: keadaan sejauh mana orang pada organisasi kompetitif dan agresif dalam mengimplementasikan sebuah budaya organisasi yang disepakati saat proses melaksanakan tugas.
7. Stabilitas: yaitu bagaimana kegiatan organisasi bisa dapat mempertahankan apa yang ada dan dianggap sudah cukup baik.

Sementara menurut Schein (1992) indikator budaya organisasional dibagi menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Dimensi Integrasi Internal

Indikator yang masuk di bagian ini adalah batasan dalam kelompok, penempatan status hubungan dalam kelompok, penggunaan bahasa yang sama, penghargaan dan bagaimana mengatur yang susah untuk diatur

2. Dimensi adaptasi Eksternal

Indikator yang termasuk pada bagian ini meliputi tujuan, misi, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi dengan *business oriented* atau organisasi bisnis misi adalah upaya adaptasi terhadap kepentingan investor dan

stakeholder, penyedia barang yang diperlukan produksi, manager, karyawan, masyarakat, konsumen dan pemerintah.

3. Dimensi Asumsi Dasar

Hubungan dengan lingkungan, hakikat kenyataan dan kebenaran, hakikat kegiatan manusia, hakikat kebenaran manusia, hakikat waktu, homogenitas dan heterogenitas.

Indikator lain dikemukakan oleh Luthans (2005) yang menyatakan ada beberapa indikator yang digunakan untuk melihat budaya organisasi antara lain:

1. Aturan perilaku: bahasa, istilah, dan etika umum yang digunakan dalam cara berperilaku antar karyawan.
2. Norma: standar perilaku yang menjadi pedoman seberapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan.
3. Nilai dominan: nilai-nilai budaya yang menjadi pedoman utama. Contohnya tata nilai, efisiensi yang tinggi, kausalitas produk yang tinggi.
4. Filosofi: aturan kebijakan yang menjadi kepercayaan tentang bagaimana karyawan atau pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan: pedoman yang berkaitan dengan pencapaian perusahaan.

6. Iklim organisasi: peraturan yang bersifat fisik meliputi cara anggota berinteraksi dan cara organisasi berhubungan dengan individu dari luar.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini nantinya akan menggunakan teori yang dikenalkan oleh Robbins (2003) antara lain Orientasi pada hasil, perhatian terhadap detail, inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif dan stabilitas. Indikator ini diambil karena banyak dipakai oleh peneliti terdahulu.

2.1.2. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan pada organisasi dan memiliki identitas yang sama dengan (Hellriegel & Slocum, 2004). Pendapat dari Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan di mana seseorang karyawan memihak pada organisasi serta tujuan dan keinginannya guna mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sementara definisi lain yang disampaikan oleh Colquitt *et. al.*, (2009) komitmen organisasional adalah keinginan yang datang dari individu karyawan untuk menjadi bagian dan anggota dari organisasi. Lebih lanjut, menurut Luthan (2005) mendefinisikan komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap menjadi sebagai anggota organisasi

tertentu, keinginan untuk sesuai dan selaras dengan keinginan organisasi dan penerimaan tujuan dari organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah kondisi psikologis seseorang yang berkaitan dengan keyakinan dan bekerja demi organisasi dan keyakinan yang kuat dari individu untuk tetap bisa menjadi anggota di organisasi tersebut.

2. Arti Penting Komitmen Organisasional

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja di organisasi karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan daripada organisasi tersebut tidak akan pernah tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang (Octavia & Susanty, 2016).

Pentingnya Komitmen Organisasional bagi suatu organisasi atau perusahaan disebabkan karena tanpa Komitmen Organisasional, sulit mendapatkan partisipasi aktif dan mendalam dari karyawan yang dimiliki. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasional tinggi memberikan kontribusi besar kepada perusahaan karena mereka mau bekerja semaksimal mungkin dan berperilaku baik dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutanto & Gunawan, 2013).

3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasional

a. Faktor yang Memengaruhi

Menurut Boon & Arumugam (2008) faktor yang memengaruhi komitmen organisasional adalah:

1. Karakter personal: usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan ras.
2. Karakteristik pekerjaan dan peran: kesempatan kerja, ambiguitas peran dan konflik peran.
3. Karakteristik struktur organisasi: ukuran organisasi, sentralisasi otoritas, luasnya kontrol dan kesatuan.
4. Pengalaman kerja: kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, keterkaitan sosial individu pada perusahaan dan ketergantungan pada organisasi,
5. Dukungan organisasi: sejauh mana anggota atau karyawan mempersepsikan bahwa lembaga, atasan dan rekan kerja memberi respek dan menghargai kontribusi sesama pegawai dan individu lain di dalam pekerjaannya.

Sementara pendapat lain disampaikan oleh Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) mengatakan bahwa ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasional antara lain faktor personal, situasional dan posisional.

1. Faktor Personal

Yang termasuk faktor personal adalah usia, ciri kepribadian, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan status perkawinan.

- 1) Usia karyawan yang lebih tua biasanya mempunyai rasa komitmen pada organisasi dengan tingkatan tinggi dibanding karyawan yang berusia muda. Hal ini dikarenakan karyawan yang berusia tua lebih lama tinggal di organisasi dan kesempatan untuk mencari organisasi baru semakin sulit di usia tua.
- 2) Ciri kepribadian ekstrovert cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugas. Seseorang yang ekstrovert juga berorientasi pada tim dan menempatkan tujuan organisasi di atas tujuan individunya. Sehingga komitmen organisasionalnya lebih tinggi.
- 3) Jenis kelamin wanita cenderung memiliki komitmen organisasional lebih rendah dikarenakan adanya diskriminasi pekerjaan di tempat kerjanya di mana memandang pria lebih tinggi.
- 4) Tingkatan jenjang pendidikan yang semakin tinggi pada seseorang anggota maka akan menjadikan semakin banyak harapan yang mungkin tidak terakomodir sehingga komitmen organisasionalnya biasanya cenderung rendah.
- 5) Status perkawinan seseorang yang telah menikah cenderung memiliki catatan prestasi kerja yang baik karena menerima

imbalan baik finansial maupun non finansial. Karyawan yang telah menikah cenderung lebih dekat pada organisasi sehingga membentuk komitmen organisasional yang kuat.

2. Faktor Situasional

Beberapa hal yang termasuk pada faktor situasional antara lain keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, nilai tempat kerja, dan dukungan organisasi.

- 1) Keadilan organisasi berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan pada persepsi kewajaran pemeliharaan hubungan antar pribadi karyawan.
- 2) Karakteristik pekerjaan spesifikasi pada pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterikatan pada organisasi yang menaunginya.
- 3) Nilai tempat kerja termasuk nilai-nilai inovasi, kooperasi, partisipasi dan kepercayaan akan mempermudah setiap karyawan dalam berbagi dan membangun hubungan.
- 4) Dukungan organisasi termasuk penghargaan dan pemberian apresiasi pada pekerjaannya. Persepsi karyawan dalam dukungan organisasi dapat menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harapannya terpenuhi sehingga bersedia terlibat lebih jauh dan membangun komitmen pada organisasinya.

3. Faktor Posisional

Faktor posisional di dalamnya termasuk masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Masa kerja yang lama akan membuat karyawan semakin meningkatkan rasa komitmen pada organisasinya karena memberi peluang pada kesempatan untuk mendapatkan tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi semakin besar dan peluang promosi yang tinggi.
- 2) Tingkat Pekerjaan yang tinggi cenderung meningkatkan kemampuan motivasi yang kuat dan kemampuan keterlibatan aktif yang tinggi.

b. Faktor yang Dipengaruhi

1) Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi yang baik mempunyai efek pada kinerja karyawan, di mana kinerja akan meningkat. Hal ini menyatakan bahwa kinerja merupakan faktor yang dipengaruhi budaya organisasi

2) Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi dapat tumbuh dalam organisasi apabila harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik, dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Maka dari itu kepuasan kerja merupakan faktor yang dipengaruhi komitmen organisasional.

4. Teori Terkait Komitmen Organisasional

- 1) Kreitner & Knicki (2014) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan di mana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.
- 2) Luthans (2005) komitmen organisasional merupakan refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Robbins & Judge (2008) keadaan di mana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

5. Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) dibagi atas tiga indikator, antara lain:

1. Komponen afektif (*Affective Commitment*): sebuah bentuk perasaan emosional dari karyawan atau anggota kepada organisasi dan keyakinan pada nilai-nilai yang ada di dalamnya.

2. Komponen normatif (*Normative Commitment*): yaitu komitmen untuk bertahan pada organisasi dengan suatu alibi etis dan moral.
3. Komponen berkelanjutan (*Continuance Commitment*): Suatu nilai keekonomian yang dirasakan karyawan ketika dapat bertahan pada sebuah organisasi dibandingkan saat dia meninggalkan organisasi itu.

Sementara pendapat dari Luthans (2005) indikator komitmen organisasional antara lain:

- 1) Keyakinan dalam menerima nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi tertentu.
- 3) Keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini nantinya akan menggunakan teori yang dikenalkan oleh Robbins dan Judge (2008).

2.1.3. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan memengaruhi seberapa besar karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif karyawan (Mathis & Jackson, 2002). Kinerja pada organisasi

termasuk *core* penting karena memengaruhi seluruh kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi. Semakin baik kinerjanya maka hasil yang didapatkan juga semakin bagus.

Sementara menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah hasil kerja secara kausalitas dan kuantitas yang sudah dicapai seorang karyawan dalam mengemban tugasnya sesuai tanggung jawab yang sudah diberikan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2007) kinerja bisa diartikan sebagai hasil yang sudah dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasar kecerdasannya dan usahanya serta kesempatan yang dilakukan.

Dari beberapa pendapat ahli mengenai kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja diartikan sebagai keadilan individu maupun kelompok untuk bisa melakukan tugas dan menyelesaikan sesuai tanggung jawab seperti yang diharapkan organisasi.

2. Arti Penting Kinerja Karyawan

Setiap organisasi akan selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu manajemen perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai. Manajemen kinerja memiliki sebuah *scope* fokus pada hasil yang dicapai dan dampak yang bisa dari kinerja. Juga menaruh perhatian dengan proses yang

dibutuhkan untuk mencapai kompetensi atau hasil tersebut dan pada konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) yang diharapkan dari individu anggota atau tim yang ikut terlibat pada proses manajemen kinerja (Sobirin, 2014). Sedangkan bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin dapat dilakukan mutasi atau bahkan dilakukan demosi (Arianty et al., 2016).

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

a) Faktor yang Memengaruhi

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain:

1) Kemampuan Individu

Hal-hal yang masuk pada kategori ini antara lain bakat, minat serta kepribadian karyawan. Bakat atau keterampilan berupa kecakapan teknis maupun interpersonal, pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki oleh karyawan.

2) Usaha yang dikeluarkan

Usaha karyawan pada organisasi atau perusahaannya melalui kehadiran dan motivasi saat bekerja dan etika kerja. Semakin tinggi motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan maka semakin

tinggi juga usaha yang dicurahkan karyawan tersebut pada organisasi atau perusahaannya. Meskipun karyawan memiliki kecakapan ilmu dan teknikal yang tinggi tetapi tidak dibarengi usaha maka kinerja yang dihasilkan menjadi kurang baik.

3) Dukungan Organisasional

Bentuk dukungan, dorongan atau motivasi dari organisasi bisa berupa fasilitas yang diberikan organisasi pada karyawan misalnya peralatan, pelatihan, pengembangan dan teknologi.

Sementara menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan ada beberapa hal:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan *reality* dan kemampuan potensi. Maka dari itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai keahlian yang dimiliki.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar terarah mencapai tujuan organisasi.

b) Faktor yang Dipengaruhi

Menurut Robbins (2006) faktor yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan adalah:

- 1) Perkembangan organisasi
- 2) Target perencanaan organisasi
- 3) Risiko organisasi

4. Teori Terkait Kinerja Karyawan

1) *Goal Setting*. Teori ini di kenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Tujuan dari teori ini adalah menjelaskan bahwa kinerja ada sulit dan ada yang spesifik, jika dapat diterima dan dijangkau karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat daripada tujuan yang bersifat mudah dicapai, umum dan tidak spesifik, serta tidak ada tujuan. Pada kasus ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kerumitan serta kekhususan tujuan disebut *goal setting effect*. Secara konsep teori ini merupakan standar kinerja yang harus diraih pegawai. Kinerja karyawan yang diukur dapat berupa meningkatnya level produktivitas atau efisiensi biaya, disebabkan dari tujuan yang rumit dan spesifik. Hubungan spesifikasinya dan tingkat kesulitan bersifat linear, artinya semakin spesifik dan sulit maka makin tinggi kinerja (Sobirin, 2014).

2) *Control Theory*. Fokus teori ini yaitu pada umpan balik atau *feedback*. Teori ini menjelaskan jika umpan balik memiliki peranan krusial dlam manajemen kinerja karena dapat membentuk perilaku karyawan dan menjadikan karyawan mampu mengatur diri sendiri (*self-regulation*). Teori mengikuti

prinsip-prinsip *cybernetics* seperti halnya *thermostat*. Seseorang akan mengatur pembawaanya dalam bersosial dan bertindak agar pas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Pada penjelasan ini standar kinerja identik dengan suhu ruangan yang dikehendaki, hal ini seperti cara kerja *thermostat*. Disimpulkan bahwa apabila jika seseorang menyimpang dari standar, logikanya orang tersebut akan mengatur dirinya untuk mencapai tingkat standar kinerja yang dikehendaki (Sobirin, 2014).

- 3) Sosial Kognitif. Teori ini menurut Albert Bandura (1998) menekankan pada keyakinan diri karyawan saat bekerja mengerjakan tugas yang diberikan atasan. Landasan teoritik dari *social cognitive theory* adalah teori yang dibangun oleh Bandura sendiri sebelumnya yaitu *social learning theory*. Menurut penafsiran dari Bandura, interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang dikerjakan dapat berpengaruh pada motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berperilaku untuk menuju pada tujuan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja memengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasinya antara lain:

1) Kuantitas Output

Merujuk pada hasil nilai yang dikeluarkan dalam bekerja terdiri dari jumlah pekerjaan yang sudah selesai, dapat menetapkan target pekerjaan dan bisa melakukan aktivitas kerja sesuai prosedur yang berlaku.

2) Kausalitas Output

Merujuk pada kausalitas dari pekerjaan yang dihasilkan, hal ini terdiri dari ketelitian dalam pekerjaan, ketaatan dalam prosedur, disiplin kerja dan dedikasi dalam bekerja.

4) Kehadiran di tempat kerja

Kehadiran di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang diberikan, hal ini terdiri dari datang ke kantor tepat waktu, tidak pernah meninggalkan pekerjaan kecuali untuk urusan kerja.

4. Ketepatan

Merupakan bentuk kemampuan dari karyawan atau anggota melakukan pekerjaan sesuai aturan yang ada yaitu bekerja secara konsisten dan benar serta handal dalam memberikan pelayanan.

5. Sikap Kooperatif

Kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka penyelesaian tugas kerja, terdiri dari dapat bekerjasama dengan semua orang, dan lebih mengutamakan kerjasama tim.

Sementara menurut Dessler (2006) ada beberapa indikator dalam penilaian kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Kualitas: akurasi, ketelitian, tingkat bisa diterimanya kinerja pekerjaan.
- 2) Produktivitas: kuantitas serta efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode tertentu.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan: keahlian praktis yang digunakan.
- 4) Kepercayaan: tingkat di mana karyawan bisa dipercaya dengan penyelesaian kerjanya.
- 5) Ketersediaan: tingkat ketepatan waktu karyawan, mengobservasi penentuan waktu kerja dan jam istirahat serta catatan kehadiran
- 6) Kebebasan: tingkatan kinerja pekerjaan dengan atau tanpa supervisi.

Indikator yang akan digunakan mengenai kinerja karyawan pada penelitian ini menggunakan indikator yang dikenalkan oleh Menurut Mathis dan Jackson (2002) karena banyak peneliti terdahulu yang menggunakan seperti *Rozanna et. al.,* (2019).

2.1.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang berkaitan pada penilaian setiap pegawai terhadap hasil kerja yang telah ia berikan kepada organisasi.

Pegawai akan merasa puas apabila pekerjaannya dianggap telah memenuhi harapan dan tujuan bekerja. Kepuasan kerja menandakan bahwa tujuan sudah tercapai setelah melakukan usaha maksimal. Luthans (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting. Menurut Robbins dan Judge (2008) yaitu sebuah bentuk emosional dalam perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki seorang. Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap cinta dan menyenangkan secara emosional pada pekerjaan. Sikap ini tercermin pada moral kerja, prestasi kerja dan kedisiplinan kerja. Sementara itu, Handoko (2011), menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang tidak menyenangkan maupun menyenangkan saat karyawan memandang pekerjaan mereka. Dapat disimpulkan dari beberapa pernyataan di atas, kepuasan kerja adalah salah satu perasaan aspek penting ketika seorang karyawan atau pegawai yang sudah menyelesaikan tugasnya dan mendapat hasil yang baik.

2. Arti Penting Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan prestasi kerja karyawan, meskipun di antara keduanya sulit menentukan 'apa memengaruhi di mana'. Hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (*continues*). Di mana kondisi kepuasan dan

ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik atau feedback yang akan memengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang, untuk selanjutnya penghargaan dari prestasi akan memunculkan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja (Hartanti, 2007). Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan penelitian Idris *et. al.*, (2020). Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik pula jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Sahlan *et al.*, 2015).

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

a) Faktor yang Memengaruhi

Menurut Robbins dan Judge (2009) ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kondisi yang dapat terjadi apabila pegawai melakukan pekerjaan sesuai bakat dan minat yang dimilikinya.
- 2) Kepuasan terhadap gaji/upah, pada kondisi ini yang terjadi apabila terdapat kesamaan antara upah atau pendapatan yang diterima dengan beban kerjanya atau dengan anggota lain yang ada pada organisasi tersebut.

- 3) Kesempatan promosi, yang terjadi ketika seorang pegawai mendapatkan kenaikan jabatan dalam suatu struktur organisasi.
- 4) Kepuasan terhadap supervisi, sebuah keadaan yang terjadi apabila atasan dapat membantu secara teknis dapat memotivasi anggota pada.
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja, sebuah keadaan yang terjadi dimana individu memiliki rekan kerja yang saling membantu baik secara konsep dan secara teknis dan mendorong dalam kehidupan sosial di lingkungan organisasi itu.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2007) adalah:

- 1) Faktor psikologis: faktor yang berelasi dengan kejiwaan pegawai, meliputi minat, sikap terhadap kerja, ketentraman dalam bekerja, keterampilan dan bakat.
- 2) Faktor sosial: faktor yang berelasi dengan interaksi sosial antar karyawan dan karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor finansial: faktor yang berelasi pada jaminan dan kesejahteraan karyawan, gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas dan promosi.
- 4) Faktor fisik: faktor yang berelasi pada kondisi fisik karyawan, termasuk jenis pekerjaan, kondisi kesehatan, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan.

b) Faktor yang Dipengaruhi

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, karena budaya organisasi yang baik akan menjadikan tingkat kepuasan kerja semakin bagus.

2) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mempunyai dampak pada kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz *et. al.,,* (2021). Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan puas dalam melakukan pekerjaannya. Maka dari itu disimpulkan bahwa faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja salah satunya adalah komitmen organisasional.

4. Teori Terkait Kepuasan Kerja

1) Frederick Herzberg. Herzberg mengenalkan teori dua faktor.

Teori Motivasi Herzberg didasarkan pada prinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan memiliki hubungan independen satu sama lain. Beberapa faktor tertentu dapat

dikaitkan dengan kepuasan kerja sementara faktor-faktor lain bertanggung jawab atas ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor pekerjaan ini diklasifikasikan oleh Herzberg ke dalam dua

kategori besar, Faktor Kebersihan dan Faktor Motivasi. Faktor Motivasi antara lain adalah: prestasi, Pengakuan, Sifat pekerjaan, Tanggung jawab, Kemajuan dan Pertumbuhan. Seorang karyawan jika ia dikenali oleh katakana karyawan

tahun ini atas kerja keras yang telah ia lakukan, maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dan akan termotivasi. Sedangkan faktor kebersihan misalnya: Kebijakan Perusahaan, Pengawasan, Hubungan dengan Bos, Kondisi Kerja, Gaji dan Hubungan karyawan (Maniksaly, 2019).

2) Locke. *Locke Theory*. Locke mengenalkan teori ini pada 1976.

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi di mana hasil pekerjaan yang diterima seorang karyawan sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dengan demikian, semakin banyak yang diterima karyawan sebagai hasil yang mereka hargai, semakin mereka merasa puas; semakin sedikit yang mereka terima sebagai hasil yang mereka hargai, semakin sedikit mereka merasa puas. Dengan kata lain, ketidaksesuaian antara aspek pekerjaan saat ini dengan aspek yang diinginkan oleh karyawan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Semakin besar perbedaan, semakin besar ketidakpuasan kerja dan sebaliknya. Teori ini mengundang perhatian manajemen terhadap aspek-aspek pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan dan mengubahnya sehingga karyawan merasa puas (Maniksaly, 2019).

3) *Adam Equity Theory*. Teori ini disumbangkan oleh J.S. Adam tahun 1963. Bahwa karyawan membandingkan rasio output terhadap input dengan orang lain. Menurutnya, ketidaksetaraan terjadi di mana seseorang merasakan bahwa rasio hasilnya

terhadap input dan rasio hasil orang lain yang relevan terhadap input tidak sama. Input mengacu pada usia, jenis kelamin, pendidikan, status sosial, posisi organisasi, kualifikasi, kerja keras, dll, sedangkan output menandakan penghargaan, gaji, status, promosi, dll. Jadi persepsi kesetaraan menghasilkan kepuasan kerja dan persepsi ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan (Maniksaly, 2019).

5. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2011) ada beberapa indikator, antara lain:

- 1) Pekerjaan. hal ini di mana karyawan memiliki ketertarikan pada tugas yang diberikan serta kesempatan menerima tanggung jawab.
- 2) Upah dan kesejahteraan. Upah yang diterima karyawan dianggap pantas dibandingkan yang diterima oleh orang lain di dalam organisasi yang sama.
- 3) Kesempatan promosi. Merupakan kesempatan karyawan agar bisa naik jabatan serta maju dan berkembang dalam organisasi.

- 4) Pengawasan. Ketika perusahaan atau organisasi dapat memberikan bantuan teknis pada karyawan.
- 5) Rekan kerja. Rekan kerja kapabel secara teknis dan mendukung secara interaksi sosial.

Sedangkan menurut Robbins (2003) indikator kepuasan kerja karyawan terdiri dari:

- 1) Suatu pekerjaan yang *challenging*: Pegawai atau anggota sangat cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan tugas yang beragam.
- 2) Sebuah Penghargaan yang pas: anggota sangat mendambakan sistem gaji dan kebijakan promosi yang baik dan tidak membingungkan serta sesuai harapan mereka.
- 3) Kelayakan kondisi kerja: rasa senang anggota atau karyawan jika bekerja di lingkungan yang bersih, aman dan nyaman.
- 4) Saling mendukung antar rekan kerja: memiliki rekan kerja yang ramah dan saling *support* juga mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini nantinya akan menggunakan teori yang dikenalkan oleh Luthans (2011).

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Harwiki (2016)

Penelitian ini berjudul *“The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 40 responden wanita di Jawa Timur. Persamaan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang sama. Perbedaannya adalah responden dan lokasi penelitian serta pada *Partial Least Square*.

2. Muis (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”* menyatakan secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menggunakan penarikan sampel dikarenakan sedikitnya pegawai pada jumlah perusahaan yaitu sebanyak 60 orang pegawai. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel yang digunakan sama. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan teknik analisis data.

3. Pawirosumarto *et. al.*, (2017)

Penelitian ini berjudul *“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". Pada halaman 1352 disebutkan bahwa hasil dari penelitian ini menyimpulkan adanya dampak negatif pada budaya organisasional dan kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan adalah 200 karyawan hotel. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah variabel budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan sampel nya.

4. Meutia dan Husadha (2019)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*". Hasil penelitian ini menyimpulkan jika budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan KAPEL BULOG. Perbedaan penelitian ini dengan yang dilakukan penulis adalah pada objeknya dan analisis regresi linear

5. Amanda *et. al.*, (2017)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun*". Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 102 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi pada kinerja karyawan. karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Perusahaan dapat menciptakan

iklim budaya organisasi yang baik dan positif dengan merumuskan nilai dan aturan yang memiliki arah mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pengetahuan terhadap pelanggan. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah pada analisis regresi linear sederhana dan objek penelitian.

6. Nikpour (2017)

Penelitian ini menjelaskan bahwa adanya dampak tidak negatif yang terjadi pada budaya organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini berjudul “*The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Organizational Commitment*”. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 190 orang. Persamaan penelitian ini yaitu variabel yang sama yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitian dan variabel tambahan.

Tabel 2. 1 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Harwiki (2016) <i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i> <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 219 (2016) 283 – 290 Sampel: 40 Responden	Budaya Organisasional: Hofstede (1980) <i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i> Kinerja:	Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<p>Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Wirawan (2009) <i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i></p>	
2	<p>Muis (2018) <i>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan - Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1 Januari 2018</i> Sampel: 60 Orang Alat Analisis: SPSS Metode Analisis: Uji-t, Uji F, koefisien determinan Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2012) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i> Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2010) <i>Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p>Pawirosumarto <i>et. al.</i>, (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 - International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1337-1358</i> Sampel: 200 Alat Analisis: SEM PLS dan SPSS</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i> Kinerja Karyawan: Robbins (2003)</p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>

	Metode: Kuantitatif	<p><i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Supervision Needs, Self Influence</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Smith <i>et. al.</i>, (1969) <i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i></p>	
4	<p>Meutia dan Husada (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan - Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.4, No.1 Februari 2019: 119 - 126 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165</i></p> <p>Sampel: 100 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2001) <i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Amanda <i>et. al.</i>, (2017) <i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun - ASSETS</i></p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan</p>

	<p><i>Jurnal Akuntansi dan Pendidikan Vol. 6 No. 1 Hlmn. 1-12 Madiun, April 2017 p-ISSN: 2302-6251 e-ISSN: 2477-4995</i></p> <p>Sampel: 102 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2001) <i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i></p>	<p>terhadap kinerja karyawan.</p>
6	<p>Nikpour (2017) <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Organizational Commitment - International Journal of Organizational Leadership</i> 6(2017) 65-72</p> <p>Sampel: 190 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Budaya Organisasi: Manetje and Martins (2009) <i>Involvement, Consistence, Adaptability, Mission</i></p> <p>Kinerja Karyawan: <i>Effectiveness, Efficiency, Productivity, Quality, Innovation</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja sebanyak 6 jurnal. Dari penelitian sebelumnya terdapat 5 penelitian yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja, namun terdapat dua penelitian yang memiliki hasil berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et. al.*, (2017) dan Harwiki (2016).

2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

1. Octavia dan Susanty (2016)

Hasil temuan yang dilakukan oleh Octavia dan Susanty berjudul “*Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan*”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 57 orang karyawan sebagai responden. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada variabelnya, perbedaannya terletak pada teknik analisis data dan objek yang diteliti.

2. Burhanuddin *et. al.*, (2019)

Hasil riset yang berjudul “*Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin*” ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di rumah sakit islam Banjarmasin. Penelitian ini termasuk *explanatory research* dan analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan 55 orang responden.

3. Anggraeni dan Rahardja (2018)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang*”. Penelitian ini menggunakan

66 karyawan sebagai sampel penelitian dengan populasi 194 karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil riset menjelaskan jika komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

4. Al Zefeti dan Mohamad (2017)

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 335 orang manajer level menengah pada organisasi yang melayani masyarakat sipil di Oman. Judul penelitian ini adalah “*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance*”. Penelitian ini menggunakan analisis struktur momen untuk menguji pertanyaan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis faktor konfirmatori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada dimensi kinerja karyawan. Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian penulis pada variabel yang digunakan.

Tabel 2. 2 Review Teori Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Octavia dan Susanty (2016) “ <i>Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</i> ” - <i>SMART – Study & Management Research / Vol XIII No. 2 – 2016</i> Sampel: 57 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif	Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i> Kinerja Karyawan:	Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

	Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda	Robbins (2006) <i>Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian</i>	
2	Burhanuddin et. al., (2019) “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin” – <i>Jurnal Maksipreneur Vol. 8 No.2 2019. 191-206</i> Sampel: 55 Alat Analisis: SPSS Metode: Ecplanatory Research Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi	Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i> Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2014) <i>Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu</i>	Komitmen Organisasional memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja karyawan.
3	Anggraeni dan Rahardja (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang” - <i>Diponegoro Journal Of Management Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018, Halaman 1-1 ISSN (Online): 2337 – 3792</i> Sampel: 194 Alat Analisis: SPSS Metode: Ecplanatory Research Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda, uji hipotesis	Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i> Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2002) <i>Quantity, Quality, Riliability, Attendance</i>	Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4	Al Zefeti dan Mohamad (2017) <i>“The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance” International Review of Management and Marketing Vol 7 Issue 2 2017</i> Sampel: 55 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Faktor Konfirmatori	Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i> Kinerja Karyawan: Griffin (2004) <i>Contextual Performance, Task Performance</i>	Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
---	---	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan pada hubungan komitmenorganisasional terhadap kinerja karyawan sebanyak 4 jurnal, dimana 3 jurnal memiliki kesimpulan berpengaruh positif dan 1 jurnal berpengaruh parsial.

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

1. Krisnaldy et. al., (2019)

Penelitian ini berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Pegawai serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja”*. Penelitian ini dimuat dalam jurnal ilmiah *“Semarak”* yang diterbitkan tahun 2019. Berdasarkan hasil uji regresi berganda secara simultan, menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Blue Bird Pool Tanah Kusir Jakarta.

2. Tran Quan (2020)

Artikel ini berjudul “*Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context*” memberikan dampak positif pada budaya organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan 294 responden dari Vietnam. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dan persamaan pada variabel yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan pada jumlah sampel dan objek penelitian.

3. Murtiningsih (2019)

Pada hasil temuan yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) berjudul “*The Impact of Compensation, Training and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention*” menyatakan bahwa budaya organisasional berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel pada riset ini sebanyak 150 responden. Persamaan dengan penelitian ini pada variabel yang sama. Perbedaannya pada jumlah sampel dan objek penelitian.

4. Petkovska *et. al.*, (2019)

Petkovska (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance*” yang menyatakan kesimpulan bahwa adanya dampak positif pada budaya organisasi dan juga kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan 200 orang karyawan dari perusahaan manufaktur produk kayu sebagai responden. Persamaan riset dari Petkovska (2019) yaitu menggunakan metode kuantitatif dan variabel budaya organisasional serta

variabel kepuasan kerja. Perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan variabel tambahan yang digunakan oleh penelitian terdahulu.

Tabel 2. 3 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Krisnaldy <i>et. al.</i>, (2019) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Pegawai serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja”- <i>Jurnal Semarak</i>, Vol. 2, No.2, Juni 2019, Hal (164- 179) Sampel: 60 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: uji-t, uji F, regresi linear.</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
2	<p>Tran Quan (2020) “Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context”- <i>International Journal of Organizational Analysis</i> © Emerald Publishing Limited 1934-8835</p>	<p>Budaya Organisationsal: Cameron dan Quinn (2006) <i>Clan, hierarchy, market and adhocracy.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Braun <i>et.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>

	<p>Sampel: 294 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: uji-t, uji F, regresi linear</p>	<p>al., (2013) <i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i></p>	
3	<p>Murtiningsih (2019) “<i>The Impact of Compensation, Training and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention</i>” - <i>Indonesian Management and Accounting Research Volume 19 No.1</i></p> <p>Sampel: 150 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: SEM Analysis</p>	<p>Budaya Organisasional: Denison (2007) <i>Mission, Consistency, Adaptability, involvement</i></p> <p>Kepuasan kerja: George (2012) <i>Personality, Values, Work Situation, Social Influence</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.</p>
4	<p>Petkovska (2019) “<i>The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance</i>” – <i>Montenegrin Joirnal of Economics Vol. 15, No.1 2019 099-112</i></p> <p>Sampel: 200 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: SEM Analysis</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi,</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>

		<i>Pengawasan, Rekan Kerja</i>	
--	--	------------------------------------	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja sebanyak 4 jurnal, sebanyak 3 jurnal mendapatkan hasil kesimpulan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan 1 jurnal memiliki kesimpulan negatif. Adapun hasil positif ditemukan oleh Krisnaldy *et. al.*, (2019), Tran Quan (2020), Petkovska (2019). Sementara hasil negatif ditemukan pada penelitian Murtiningsih (2019).

2.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Bagia dan Dwiyanti (2020)

Penelitian ini berjudul “*Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi*”. Penelitian ini menggunakan 60 orang karyawan sebagai populasi. Kuesioner digunakan peneliti saat mengambil dan mengumpulkan data dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana. Temuan dari riset ini menunjukkan jika komitmen organisasional memengaruhi kepuasan kerja di PT BPR Nusantara dengan pengaruh 68,6%. Hal yang membedakan dari riset ini dengan penelitian penulis yaitu terdapat pada objek penelitian.

2. Setiawan (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2020) berjudul “*Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi*”. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai di

lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi, yang diduga kedua variabel tersebut memiliki hubungan sebab akibat. Merujuk pada pendapat Locke, Luthans dan Gilmer (dalam Robbins, 2007), dan Allan & Meyer (dalam Sudarmanto, (2009) dengan sampel 41 responden di lingkungan Kecamatan Bantargebang, kesimpulannya terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang.

3. Aziz *et. al.*, (2021)

Penelitian ini berjudul “*Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction*”. Tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Objek penelitian dilakukan pada universitas swasta di wilayah Irak. Penelitian ini dilakukan di tiga perguruan tinggi swasta yang berbeda. Metode kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan informasi yang relevan mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh dan mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja.

Tabel 2. 4 Review Teori Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Bagia dan Dwiyanti (2020) “ <i>Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi</i> ”- <i>Jurnal Manajemen dan</i>	Komitmen Organisasional: Luthans (2006) <i>Komitmen Afektif, Komitmen</i>	Komitmen organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja

	<p><i>Bisnis, Vol. 2 No. 2, Bulan Desember Tahun 2020</i></p> <p>Sampel: 60 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear</p>	<p><i>Normatif, Komitmen Kontinyu</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Kuswadi (2004) <i>Gaji, Promosi, Rekan Kerja, Pekerjaan itu sendiri</i></p>	
2	<p>Setiawan (2020) <i>"Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi"</i> – Jurnal Ilmu dan Budaya Vo. 41 No.69 2020</p> <p>Sampel: 41 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear</p>	<p>Komitmen Organisasional: Luthans (2006) <i>Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinyu</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i></p>	<p>Komitmen organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja</p>
3	<p>Aziz <i>et. al.</i>, (2021) <i>"Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction"</i> - Journal of Humanities and Education Development (JHED) 3(3)-2021</p> <p>Sampel: 157 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear</p>	<p>Komitmen Organisasional: Luthans (2006) <i>Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinyu</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Anwar&Surach (2015) <i>Affective Job Satisfaction,</i></p>	<p>Komitmen organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja</p>

		<i>Cognitive Job Satisfaction</i>	
--	--	-----------------------------------	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan pada hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja sebanyak 3 jurnal, dimana hasil penelitian terdahulu pada jurnal tersebut menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Wijaya (2018)

Wijaya (2018) melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas*" dengan populasi 73 karyawan teknik analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan metode regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanomas. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada jumlah populasi dan sampel serta pada objek yang diteliti.

2. Purba *et. al.*, (2019)

Riset yang dilakukan oleh Purba *et. al.*, (2019) dengan judul "*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado*". Penelitian ini dipublikasikan pada jurnal EMBA tahun 2019. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan skala likert dengan bobot 1-5. Kemudian data ditabulasi dan diolah menggunakan analisis linear berganda. Temuan dari riset ini yaitu

adanya pengaruh simultan kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan. Sedangkan secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitiannya.

3. Hamid dan Hazriyanto (2019)

Penelitian ini berjudul “*Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam*”. Riset dilakukan untuk mengetahui relasi kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT. Aker Solutions Batam. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif uji linearitas, instrumen tes menggunakan angket berdasarkan skor tes tanggapan. Populasi yang digunakan riset ini adalah seluruh karyawan PT. Aker Solutions Batam, 293 orang, 100 kuesioner secara random sampling dengan return 100%. Penemuan dalam riset ini yaitu adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah terdapat pada objeknya, persamaannya yaitu terdapat pada beberapa variabel yang sama.

4. Idris *et. al.*, (2020)

Idris *et. al.*, (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment and Employee Performance: Evidence from Indonesia*”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya dampak positif antara kinerja karyawan

dengan kepuasan kerja. Sampel yang digunakan adalah 155 orang Pegawai Negeri Sipil. Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan beberapa variabel penelitian, perbedaan pada alat analisis serta variabel tambahan dan juga lokasi penelitian

Tabel 2. 5 Review Teori Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Wijaya (2018) “<i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas</i>” – Jurnal Agora Vol.6 No.2 (2018)</p> <p>Sampel: 73 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Kepuasan Kerja: Javed, Balouch dan Hassan (2014) <i>Kepuasan pada gaji pokok, kepuasan pada peluang kenaikan gaji, kepuasan pada penghargaan atas hasil kerja, kesempatan promosi</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2013) <i>Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan pekerjaan, Tanggung jawab</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>
2	<p>Purba <i>et. al.</i>, (2019) “<i>Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang</i></p>	<p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>

	<p><i>Manado</i>” – Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019 841-850</p> <p>Sampel: 30 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana</p>	<p><i>atasan, rekan kerja</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2011) <i>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</i></p>	
3	<p>Hamid dan Hazriyanto (2019) “<i>Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam</i>” – Jurnal Benefita 4(2) Juli 2019 326-335</p> <p>Sampel: 100 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana, uji F, uji-t</p>	<p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2011) <i>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>
4	<p>Idris <i>et. al.</i>, (2020) “<i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i>” – Entrepreneurship and Sustainability Issues Vol.8 No.2 (2020)</p> <p>Sampel: 155 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Mabaso dan Dlamini (2017) <i>Pekerjaan itu sendiri, Kooperasi, Promosi, Supervisi</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Jamil dan Raja (2011)</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>

	Teknik Analisis: PLS	<i>Work Quantity,</i> <i>Work Quality</i>	
--	-----------------------------	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan sebagai landasan pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebanyak 4 jurnal. Wijaya (2018), Purba *et. al.*, (2019), Hamid dan Hazriyanto (2019) dan Idris *et. al.*, 2021 semua menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Deccasari (2019)

Deccasari (2019) menjelaskan pada artikel yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*” menghasilkan sebuah kesimpulan yang menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh simultan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini juga menyimpulkan masing-masing variabel memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja. Hasil lain juga menyatakan pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (melalui variabel *Intervening* kepuasan kerja). Persamaan dengan penelitian penulis yaitu pada variabel yang terlibat. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

2. Pawirosumarto *et. al.*, (2017)

Penelitian empirik dengan judul *“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”* pada halaman 1353, hasil penelitian menyimpulkan bahwa adanya dampak tidak positif dan tidak signifikan yang terjadi pada budaya organisasional kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 200 karyawan hotel digunakan sebagai sampel pada riset ini. Persamaan penelitian terdahulu ini dengan penulis yaitu pada variabel yang terlibat. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang digunakan.

3. Rozanna (2019)

Penelitian ini menggunakan sampel 209 staff di daerah Aceh dengan judul *“Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?”* menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini yaitu pada variabel nya antara lain kepuasan kerja, kinerja karyawan dan budaya organisasi. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan jumlah sampel.

Tabel 2. 6 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kinerja Melalui
Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Deccasari (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan</i>	Budaya Organisasi:	Ada pengaruh antara budaya

	<p><i>Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”</i> Jurnal Akuntansi Bisnis & Manajemen Vol. 26 No.1 (2019)</p> <p>Sampel: 100 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi, Analisis Jalur</p>	<p>Robbins dan Coulter (2012) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i> Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2010) <i>Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi</i> Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p>	<p>organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>
2	<p>Pawirosumarto <i>et. al.</i>, (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 - International Journal of Law and Management Vol.</i></p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p>	<p>Tidak ada pengaruh antara budaya organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>

	<p>59 No. 6, 2017 pp. 1337-1358</p> <p>Sampel: 200</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Robbins (2003) <i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Supervision Needs, Self Influence</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Smith <i>et. al.</i>, (1969) <i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i></p>	
3	<p>Rozanna (2019) “<i>Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?</i>” -</p> <p>Sampel: 100</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) <i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2003) <i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Supervision Needs, Self Influence</i></p>	<p>Ada pengaruh antara budaya organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>

		<p>Kepuasan Kerja: Robbins dan Judge (2016) <i>Job itself, Salary, Promotion opportunity, Supervision, Co-Workers</i></p>	
--	--	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja menggunakan 3 jurnal penelitian terdahulu sebagai rujukan, 2 penelitian terdahulu menyimpulkan hasil positif dimana hasil tersebut dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) dan Rozanna (2019). Sementara hasil berbeda atau yang menyimpulkan negatif pada hubungan ini terdapat pada penelitian Pawirosumarto *et. al.*, (2017).

2.2.7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Dunda *et. al.*, (2020)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja yang Dimediasi Kepuasan Karyawan Outsourcing pada PT. Sederhana Karya Jaya*”. Riset ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 220 responden dengan populasi sebanyak 489. Persamaan penelitian ini yaitu pada beberapa variabel nya yang sama. Perbedaannya pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang digunakan.

2. Wahyudi *et. al.*, (2021)

Wahyudi *et. al.*, (2021) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Pemerintah Kecamatan Camba Kabupaten Maros*” menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja gagal menjadi variabel yang memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Populasi penelitian ini sebanyak 57 orang. Perbedaan penelitian ini dengan penulis yaitu pada lokasi dan jumlah sampel nya, persamaan penelitian ini terdapat pada beberapa variabel yang sama.

3. Bagis *et. al.*, (2021)

Penelitian ini dengan penelitian penulis sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat Jakarta. Judul penelitian ini adalah “*Job Satisfaction as a Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance*”. Teknik sampel yang digunakan adalah metode *nonprobability* sampling dengan 100 orang responden penelitian. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil kajian empiris ini menyimpulkan kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 2. 7 Review Teori Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Dunda <i>et. al.</i>, (2020) “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja yang Dimediasi Kepuasan Karyawan Outsourcing pada PT. Sederhana Karya” – Jurnal Sosio Sains Vol. 6 No.1 April 2020</p> <p>Sampel: 220 Alat Analisis: SPSS Teknik Analisis: Regresi, Analisis Jalur Metode: Kuantitatif</p>	<p>Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2006) <i>Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p>	<p>Terdapat pengaruh positif komitmen organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>
2	<p>Wahyudi, <i>et. al.</i>, (2021) “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Pemerintah Kecamatan Camba Kabupaten Maros” – Indonesian Journal of Business and Management 3(2) Juni (2021) 81-88</p> <p>Sampel: 57</p>	<p>Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2002)</p>	<p>Tidak ada pengaruh komitmen organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>

	<p>Alat Analisis: SPSS Teknik Analisis: Analisis Jalur, uji hipotesis Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Kehadiran di tempat kerja</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p>	
3	<p>Bagis <i>et. al.</i>, (2021) “<i>Job Satisfaction as a Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance</i>” - International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBARPeer Reviewed – International Journal Vol-5, Issue-2, 2021 (IJEBAR))</p> <p>Sampel: 100 Alat Analisis: PLS Teknik Analisis: PLS, Analisis Jalur Metode: Kuantitatif</p>	<p>Komitmen Organisasional: Robins dan Judge (2008) <i>Affective, Normative, Continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2002) <i>Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Kehadiran di tempat kerja</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p>	<p>Tidak ada pengaruh komitmen organisasional pada kinerja melalui kepuasan kerja</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Jurnal yang digunakan pada hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebanyak 3 jurnal. Dari 3 penelitian terdahulu tersebut terdapat 2 hasil negatif pada hubungan ini yang dikemukakan oleh Wahyudi *et. al.*, (2021) dan Bagis *et. al.*, (2021). Sementara hasil positif pada hubungan ini disimpulkan oleh penelitian dari Dunda *et. al.*, (2020).

Tabel 2. 8 Teori Rujukan Budaya Organisasional

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Harwiki (2016)	Hofstede (1980)	<i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i>	Teori Robbins dan Coulter (2012) digunakan pada penelitian ini.
2	Muis (2018)	Robbins dan Coulter (2012)	<i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i>	
3	Pawirosumarto <i>et. al.</i> , (2020)	Robbins dan Coulter (2013)	<i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian</i>	

			<i>Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i>
4	Meutia dan Husada (2019)	Robbins dan Coulter (2013)	<i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i>
5	Amanda et. al., (2017)	Robbins (2006)	<i>Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi pada Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</i>
6	Nikpour (2017)	Manetje and Martins (2009)	<i>Involvement, Consistence, Adaptability, Mission</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Pada penelitian ini, nantinya penulis menggunakan teori dari Robbins dan Coulter (2012) yang akan dipakai dalam kerangka berpikir dan definisi

operasional. Dalam teori ini indikatornya antara lain Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas dan Stabilitas.

Tabel 2. 9 Teori Rujukan Komitmen Organisasional

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Octavia dan Susanty (2016)	Robins dan Judge (2008)	<i>Affective, Normative, Continuance</i>	Teori Robins dan Judge (2008) dipilih untuk digunakan pada penelitian ini.
2	Burhanuddin <i>et. al.</i> , (2019)	Robins dan Judge (2008)	<i>Affective, Normative, Continuance</i>	
3	Anggraeni dan Rahardja (2018)	Robins dan Judge (2008)	<i>Affective, Normative, Continuance</i>	
4	Al Zefeti dan Mohamad (2017)	Robins (2003)	<i>Affective, Normative, Continuance</i>	
5	Bagia dan Dwiyantri (2020)	Luthans (2006)	<i>Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinyu</i>	
6	Setiawan (2020)	Luthans (2006)	<i>Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinyu</i>	
7	Aziz <i>et. al.</i> , (2021)	Luthans (2006)	<i>Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinyu</i>	

Sumber: Data sekunder dilah, 2022

Pada penelitian ini nantinya penulis akan menggunakan teori komitmen organisasional dari Robins dan Judge (2008). Teori akan digunakan dalam

kerangka pikir dan definisi operasional. Adapun indikatornya terdiri dari *Affective, Normative, Continuance*

Tabel 2. 10 Teori Rujukan Kinerja Karyawan

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i>	Teori Mathis dan Jackson (2002) akan digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini.
2	Muis (2018)	Mangkunegara (2010)	<i>Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi</i>	
3	Pawirosumarto <i>et. al.</i> , (2017)	Robbins (2003)	<i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Suupervision Needs, Self Influence</i>	
4	Meutia dan Husada (2019)	Mathis dan Jackson (2001)	<i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i>	
5	Amanda <i>et. al.</i> , (2017)	Mathis dan Jackson (2001)	<i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i>	
6	Nikpour (2017)	Martins (2009)	<i>Effectiveness, Efficiency, Productivitiy, Quality, Innovation</i>	

7	Octavia dan Susanty (2016)	Robbins (2006)	<i>Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian</i>
8	Burhanuddin <i>et. al.</i> , (2019)	Mangkunegara (2014)	<i>Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu</i>
9	Anggraeni dan Rahardja (2018)	Mathis dan Jackson (2002)	<i>Quantity, Quality, Riliability, Attendance</i>
10	Al Zefeti dan Mohamad (2017)	Griffin (2004)	<i>Contextual Perfofmance, Task Performance</i>
11	Wijaya (2018)	Mangkunegara (2013)	<i>Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan pekerjaan, Tanggung jawab</i>
12	Purba <i>et. al.</i> , (2019)	Mangkunegara (2011)	<i>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</i>
13	Hamid dan Hazriyanto (2019)	Mangkunegara (2011)	<i>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</i>
14	Idris <i>et. al.</i> , (2020)	Jamil dan Raja (2011)	<i>Work Quantity, Work Quality</i>
15	Deccasari (2019)	Mangkunegara (2010)	<i>Kemampuan, Motivasi, Individu,</i>

			<i>Lingkungan Organisasi</i>
16	Pawirosumarto <i>et. al.</i> , (2017)	Robbins (2003)	<i>Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Suupervision Needs, Self Influence</i>
17	Rozanna (2019)	Robbins (2003)	<i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Suupervision Needs, Self Influence</i>
18	Dunda <i>et. al.</i> , (2020)	Robbins (2006)	<i>Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian</i>
19	Wahyudi, <i>et. al.</i> , (2021)	Mathis dan Jackson (2002)	<i>Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Kehadiran di tempat kerja</i>
20	Bagis <i>et. al.</i> , (2021)	Mathis dan Jackson (2002)	<i>Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Kehadiran di tempat kerja</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Pada variabel kinerja karyawan penulis akan menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2002) sebagai teori rujukan pada penelitian ini.

Adapun indikatornya adalah Kualitas, Kuantitas, Keandalan, Kehadiran di tempat kerja.

Tabel 2. 11 Teori Rujukan Kepuasan Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Krisnaldy <i>et. al.</i> , (2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i>	Teori Luthans (2011) akan digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini.
2	Tran Quan (2020)	Braun <i>et. al.</i> , (2013)	<i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i>	
3	Murtiningsih (2019)	George (2012)	<i>Personality, Values, Work Situation, Social Influence</i>	
4	Petkovska (2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i>	
5	Bagia dan Dwiyanti (2020)	Kuswadi (2004)	<i>Gaji, Promosi, Rekan Kerja, Pekerjaan itu sendiri</i>	
6	Setiawan (2020)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i>	

7	Aziz <i>et. al.</i> , (2021)	Anwar&Surach (2015)	<i>Affective Job Satisfaction, Cognitive Job Satisfaction</i>
8	Wijaya (2018)	Javed, Balouch dan Hassan (2014)	<i>Kepuasan pada gaji pokok, kepuasan pada peluang kenaikan gaji, kepuasan pada penghargaan atas hasil kerja, kesempatan promosi</i>
9	Purba <i>et. al.</i> , (2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>
10	Hamid dan Hazriyanto (2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>
11	Idris <i>et. al.</i> , (2020)	Mabaso dan Dlamini (2017)	<i>Pekerjaan itu sendiri, Kooperasi, Promosi, Supervisi</i>
12	Deccasari (2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>

13	Pawirosumarto <i>et. al.</i> , (2017)	Smith <i>et. al.</i> , (1969)	<i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i>
14	Rozanna (2019)	Robbins dan Judge (2016)	<i>Job itself, Salary, Promotion opportunity, Supervision, Co-Workers</i>
15	Dunda <i>et. al.</i> ,	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>
16	Wahyudi, <i>et. al.</i> , (2021)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>
17	Bagis <i>et. al.</i> , (2021)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Teori Luthans (2011) akan digunakan sebagai rujukan pada variabel kepuasan kerja (Z). Adapun yang menjadi indikator antara lain yaitu Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasional terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, Salah satu indikator yang mendukung baik buruknya suatu kinerja karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari budaya organisasional nya. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu di antaranya yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2017), Meutia dan Husada (2019), Amanda *et. al.*, (2017), Nikpour (2017) yang menyatakan pada kesimpulannya jika budaya organisasional menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara riset yang dilakukan oleh Muis (2018) menyatakan secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan dengan kinerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi serta loyalitas. Komitmen organisasional dapat menunjukkan sikap karyawan jika mereka selaras dengan tujuan organisasi sehingga berkomitmen untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sudah dibuktikan oleh banyak riset sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Octavia dan Susanty (2016) serta Anggraeni dan Rahardja (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Burhannudin *et. al.*, (2019) menyatakan kesimpulan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Jika budaya organisasional diimplementasikan dengan baik dalam organisasi atau perusahaan maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja penulis menemukan beberapa kajian

terdahulu yang telah dilakukan oleh Krisnaldy *et. al.*, (2019), Tran Quan (2020), Petkovska (2019) menyatakan kalau budaya organisasional memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Sedangkan hasil riset yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) menyimpulkan jika budaya organisasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pada hipotesis komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan penulis menemukan hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh Bagia dan Dwiyantri (2020) serta penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2020) di mana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan jika kepuasan kerja karyawan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya (2018), Purba *et. al.*, (2019), Hamid dan Hazriyanto (2019) dan Idris *et. al.*, (2020) yang menyatakan bahwa adanya dampak positif antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis ke lima sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Variabel Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasional harus diterapkan dengan baik oleh organisasi atau perusahaan sehingga kepuasan kerja akan meningkat dan kinerja karyawan juga menjadi bagus. Pada hipotesis ini, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Deccasari (2019) dan Rozanna (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara hasil penelitian dari Pawirosumarto *et. al.*, (2017)

menghasilkan kesimpulan jika budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari hasil pemaparan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ke enam sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Pada hipotesis komitmen organisasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja peneliti menemukan hasil kajian riset terdahulu yang sudah dikerjakan oleh Dunda *et. al.*, (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memberi efek positif serta signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyudi *et. al.*,

(2021) menyatakan jika kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi variabel pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

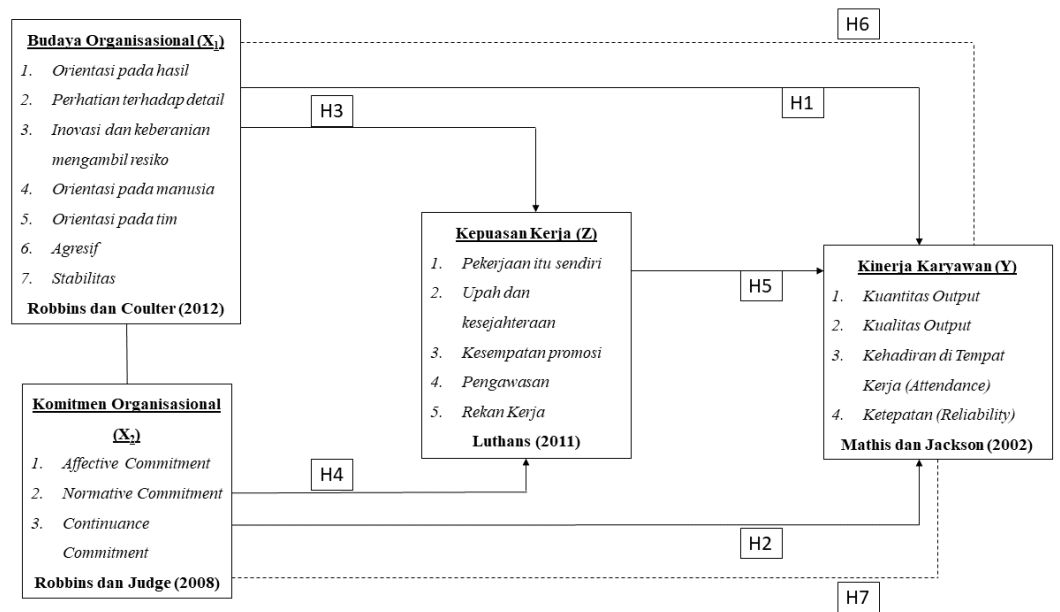
Dari hasil pemaparan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ke tujuh sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Penelitian

Sesuai penjelasan Sekaran dan Bougie (2016) kerangka pikir adalah sebuah fondasi di mana dasar dari sebuah riset di letakkan. Kerangka teoritik mewakili keyakinan peneliti tentang bagaimana fenomena tertentu (variabel atau konsep) terkait satu sama lain. Kerangka teoritis juga sebagai konsep model yang memaparkan bagaimana teori berhubungan dengan faktor-faktor yang sudah diidentifikasi sebagai hal penting pada penelitian.

Berdasarkan uraian hasil riset kajian terdahulu dan teori yang sudah dijelaskan di atas maka kerangka teoritis ini akan menjelaskan tentang pengaruh variabel budaya organisasional, komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli. Secara sistematis kerangka teoritis akan digambarkan di bawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode Kuantitatif digunakan pada riset ini. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji teori hubungan antar variabel nya (Creswell, 2009). Hal ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan pengujian teori dengan menggunakan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis. Pengambilan sampel dilakukan secara acak untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif dapat diukur menggunakan instrumen, sehingga data jumlah dapat dilakukan prosedur statistik untuk keperluan analisis.

Pada penjelasan yang dikemukakan oleh Sekaran dan Bougie (2016), penelitian kuantitatif juga bisa disebut dengan eksperimen atau desain eksperimental. Eksperimen biasanya dikaitkan dengan pendekatan hipotesis deduktif untuk penelitian. Tujuan dari eksperimen adalah untuk mempelajari hubungan sebab akibat antar variabel. Desain eksperimental kurang berguna atau sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif.

Perbedaan penelitian kuantitatif dengan kualitatif bisa kita lihat dari metode analisis datanya serta alat pengumpulan data. Pada penelitian kuantitatif pengumpulan data menggunakan instrumen seperti kuesioner atau

sensus, penelitian kuantitatif menekankan pada hasil dari rata-rata keragaman yang ada. Kuantitatif berfokus pada keandalan. Metode analisis data kuantitatif memiliki berbagai jenis analisis seperti teknik korelasional, analisis deskriptif, dan regresi. Teknik analisis datanya menggunakan uji teori melalui matematika dan analisis statistika (Sekaran & Bougie, 2016).

Sedangkan pada penelitian kualitatif, lebih menekankan pada sifat deskripsi. Metode olah data menggunakan hasil pengamatan, wawancara dan kajian literatur. Teknik analisis data nya menggunakan cara meringkas, menafsirkan dan mengkategorikan (Sekaran & Bougie, 2016).

Pada penelitian ini kuesioner dibagikan pada karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bontang. Pada penjelasan yang dikemukakan oleh Sekaran dan Bougie (2016) serangkaian pertanyaan tertulis yang sudah dirumuskan sebelumnya di mana responden mencatat jawaban mereka adalah pengertian dari kuesioner.

3.2. Lokasi Penelitian

Riset ini dilakukan pada sebuah perusahaan produsen pupuk, yaitu PT Pupuk Kalimantan Timur di Jl. James Simandjuntak No.1 Bontang, Kalimantan Timur.

3.2.1. Profil Perusahaan

PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan anak dari PT Pupuk Indonesia (persero) yang mengolah barang mentah menjadi barang kebutuhan pokok

yang dibutuhkan untuk pembuatan petrokimia, pupuk, agroindustri, agrokimia, dan bahan kimia yang lain beserta produk turunannya. Selain produksi produk pupuk dan amoniak, pupuk Kaltim juga memproduksi *steam*, listrik dan air demineralisasi untuk kebutuhan industri. Guna menunjang keberlangsungan bisnis dan mengokohkan posisinya di dunia bisnis manufaktur, Pupuk Kaltim secara spesifik merencanakan ekspansi bisnis di bidang pengolahan methanol. Hal ini ditandai dengan perencanaan pembangunan unit pengolahan baru dan penyiapan lahan industri di kawasan industri Pupuk Kaltim.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

Mengutip dari *website* resmi PT Pupuk Kalimantan Timur, perusahaan mempunyai visi sebagai berikut:

Menjadi perusahaan di bidang industri pupuk, kimia dan agribisnis kelas dunia yang tumbuh berkelanjutan

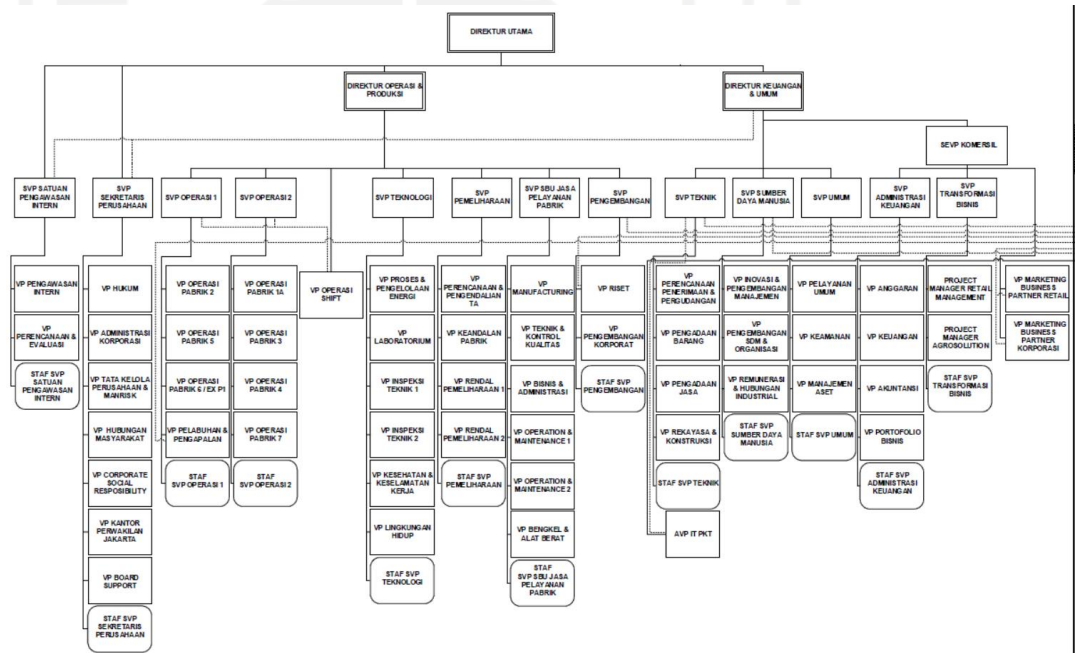
Misi

1. Menjalankan bisnis produk-produk pupuk, kimia serta portofolio investasi dibidang kimia, agro, energi, trading dan jasa pelayanan pabrik yang bersaing tinggi.
2. Mengoptimalkan nilai perusahaan melalui bisnis inti dan pengembangan bisnis baru yang dapat meningkatkan pendapatan dan menunjang Program Kedaulatan Pangan Nasional.

3. Mengoptimalkan utilisasi sumber daya di lingkungan sekitar maupun pasar global yang didukung oleh SDM yang berwawasan internasional dengan menerapkan teknologi terdepan.
4. Memberikan manfaat yang optimum bagi pemegang saham, karyawan dan masyarakat serta peduli pada lingkungan.

3.2.3. Struktur Perusahaan

Mengutip dari *website* resmi perusahaan, struktur di PT Pupuk Kalimantan Timur adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Struktur PT Pupuk Kalimantan Timur

Sumber: www.pupukkaltim.com/page/Struktur-Organisasi-Perusahaan/id

PT Pupuk Kalimantan Timur dipimpin oleh direktur utama sebagai pimpinan perusahaan, dibawah direktur utama ada direktur operasi dan produksi dan direktur keuangan dan umum. Direktur ini membawahi *senior vice president* atau SVP. Unit-unit kerja berada dibawah SVP sebagai

koordinatornya. Terdapat 5 komisaris dan 1 komisaris utama di PT Pupuk Kalimantan Timur. Jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini sebanyak 1500 karyawan, termasuk karyawan tetap dan tidak tetap. Pupuk Kalimantan Timur termasuk dalam Pupuk Indonesia Grup.

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Penjelasan dari Sekaran dan Bougie (2016) adalah segala sesuatunya yang menjadi ciri khas yang berbeda atau membuat suatu nilai berubah. Sedangkan menurut Creswell (2009) variabel adalah atribut yang berasal dari individu untuk diukur dan diamati oleh seorang peneliti. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

Penjelasan Sekaran dan Bougie (2016) variabel independen dapat di definisikan sebagai variabel yang memberikan pengaruh positif atau negatif pada variabel terikat. Kehadiran variabel independen akan disertai variabel dependen dan setiap variabel independen yang meningkat maka akan menyebabkan variabel dependen juga meningkat atau menurun. Sedangkan Creswell (2009) menyatakan variabel independen sebagai variabel dapat memberikan pengaruh pada hasil *outcome*. Variabel independen pada penelitian ini ada dua variabel yaitu budaya organisasional sebagai (X_1) dan komitmen organisasional sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Creswell (2009) dapat di definisikan sebagai variabel yang tergantung pada variabel independen atau dengan kata lain merupakan variabel yang merupakan *outcome* dari variabel independen. Lebih lanjut, Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel utama yang dijadikan perhatian oleh seorang peneliti. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *Intervening* adalah variabel yang digunakan sebagai perantara, terletak di tengah-tengah variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2016). Sedangkan pengertian lainnya yang disampaikan Creswell (2009) variabel *Intervening* disebut juga sebagai variabel mediasi. Letaknya antara variabel bebas dan terikat. Variabel ini menjadi mediator pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini yang menjadi variabel *Intervening* adalah kepuasan kerja (Z).

3.4. Definisi Operasional dan Indikator

3.4.1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan memengaruhi seberapa besar karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang termasuk kuantitas output, kausalitas output, jangka waktu

output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif karyawan (Mathis & Jackson, 2002).

Kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan dipandang penting karena merupakan salah satu bagian yang dapat melihat baik buruknya suatu proses di perusahaan. Kinerja menurut Mathis & Jackson (2002) dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Output (*Quantity*)
 - a. Kemampuan memenuhi target yang diberikan organisasi.
 - b. Kemampuan kerja secara efisien.
 - c. Kemampuan kerja sesuai standar waktu.
2. Kausalitas Output (*Quality*)
 - a. Ketelitian saat bekerja.
 - b. Kemampuan menuntaskan kewajiban kerja sesuai standar.
 - c. Kemampuan karyawan mengatasi kesulitan (*problem solving*) saat kerja.
3. Keandalan (*Reliability*)
 - a. Kemampuan memanfaatkan sumber daya dengan efisien.
 - b. Kemampuan melakukan tugas sesuai standar operasional.
 - c. Kemampuan mengurangi kegagalan.
4. Kehadiran di tempat kerja (*Attendance*)
 - a. Kemampuan datang tepat waktu.
 - b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - c. Ketepatan waktu pulang kerja.

3.4.2. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja yang baik bagi karyawan dan perusahaan dapat dilihat salah satunya melalui indikator kinerja karyawan yang bagus, sehingga memudahkan proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan oleh manajemen.

Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan menjadi penting dalam penilaian karyawan (Luthans, 2011). Adapun kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator di bawah:

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Dapat menyelesaikan tanggung jawab.
 - b. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri.
 - c. Dapat mengikuti standar operasional pekerjaan.
2. Upah dan Kesejahteraan
 - a. Pemberian gaji secara rutin dan teratur.
 - b. Pemberian gaji sesuai beban kerja.
 - c. Kecukupan gaji dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari.
3. Kesempatan Promosi
 - a. Adanya kesempatan promosi yang adil
 - b. Adanya sistem promosi yang jelas.
 - c. Adanya kesempatan memperbaiki kinerja.
4. Pengawasan
 - a. Dapat memenuhi standar target.
 - b. Ada pengawasan dalam pekerjaan.

c. Ada pengawasan yang berkelanjutan.

5. Rekan Kerja

a. Adanya kerjasama dengan rekan kerja dalam *problem solving*

b. Adanya sikap saling mendukung antar rekan kerja.

c. Adanya keramahan dalam hubungan sesama rekan kerja.

3.4.3. Budaya Organisasional (X₁)

Budaya organisasional menurut Robbins dan Coulter (2012) adalah sistem makna bersama yang di pegang dan dianut oleh anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh anggota organisasi Pada setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki budaya organisasional yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasional dapat membentuk perilaku karyawan sehingga menunjang dalam bekerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012) ada beberapa indikator dalam budaya organisasional yaitu:

1. Orientasi Pada Hasil

a. Pemberian evaluasi rutin mengenai kinerja karyawan.

b. Pemenuhan target yang sudah ditetapkan.

c. Pemenuhan standar kerja yang berlaku.

2. Perhatian terhadap Detail

a. Penyampaian tujuan organisasi secara detail pada karyawan.

b. Penyampaian informasi rencana pembelajaran pada karyawan.

- c. Pengarahan pekerjaan pada karyawan.
 - d. Ketepatan anggota dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Inovasi dan Keberanian Mengambil risiko
 - a. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - b. Kebebasan menciptakan inovasi.
 - c. Kebebasan berpendapat oleh karyawan.
4. Orientasi pada Manusia
 - a. Hubungan yang harmonis antar karyawan.
 - b. Hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan.
 - c. Pemberian bonus bagi yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
5. Orientasi pada Tim
 - a. Menempatkan kepentingan tim sebagai yang utama.
 - b. Adanya rasa kebersamaan dalam anggota.
 - c. Adanya koordinasi antar kelompok dalam organisasi.
 - d. Adanya koordinasi antar anggota tim.
6. Agresif
 - a. Pengembangan semangat antar karyawan.
 - b. Pengembangan semangat kompetitif untuk berprestasi.
 - c. Pemberian motivasi antar karyawan agar berprestasi.
7. Stabilitas
 - a. Ketepatan perusahaan terkait prosedur.
 - b. Ketepatan perusahaan terkait standar.
 - c. Penyediaan informasi tentang pekerjaan.

3.4.4. Komitmen Organisasional (X₂)

komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan di mana seseorang karyawan memihak pada organisasi serta tujuan dan keinginannya guna mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2008). Komitmen organisasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008) ada beberapa indikator yang dapat mengukur komitmen organisasional antara lain:

1. *Affective Commitment*
 - a. Rasa kepemilikan pada organisasi.
 - b. Rasa bangga jadi bagian organisasi.
 - c. Rasa bangga dapat kerja di organisasi.
 - d. Terdorong untuk mendapat kompensasi sesuai ketentuan.
2. *Normative Commitment*
 - a. Kepuasan kerja dalam organisasi.
 - b. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai ekspektasi.
 - c. Tekad kuat bertahan sebagai anggota organisasi.
 - d. Memiliki tanggung jawab di setiap pekerjaan.
3. *Continuance Commitment*
 - a. Menjadikan pekerjaan sebagai kebutuhan
 - b. Merasa nyaman bekerja di organisasi.
 - c. Mendapat kompensasi sesuai ketentuan perusahaan.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi menurut penjelasan yang dikemukakan Sekaran dan Bougie (2016) adalah seluruh kelompok individu, peristiwa atau hal-hal yang menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Sedangkan menurut Creswell (2009) populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki ciri-ciri yang sama. Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin di investigasi. Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur kantor pusat Bontang yang berjumlah 1500 orang.

3.5.2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian menurut penjelasan yang dikemukakan Sekaran dan Bougie (2016) adalah bagian dari populasi yang hanya terdiri dari beberapa anggota yang dipilih. Dengan kata lain, sampel bisa didefinisikan sebagai proses pemilihan objek, keadaan dan individu yang tepat yang menggambarkan keadaan dari suatu populasi. Penelitian ini menggunakan teknik sampel *purposive random* sampling. Teknik ini merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu di mana melibatkan subjek terpilih yang paling menguntungkan untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Untuk mengumpulkan data dari sampel, peneliti menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebar ke seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan

Timur melalui email kerja yang dimiliki perusahaan. Dari hasil *broadcast* tersebut yang mengisi kuesioner sebanyak 327 orang. Berdasarkan perhitungan rumus *slovin* yang peneliti gunakan, dari 1500 karyawan yang juga sebagai populasi maka idealnya besaran sampel sebanyak 315 sampel. Namun setelah penyebaran kuesioner didapatkan 327 sampel. Peneliti menggunakan 327 orang karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur kantor pusat Kota Bontang sebagai responden penelitian. Adapun yang menjadi pertimbangan adalah karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun dikarenakan karyawan dengan masa kerja tersebut sudah dapat merasakan budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan. Adapun untuk menentukan besaran responden, penelitian ini menggunakan rumus *Slovin*.

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Jumlah populasi

e : Kelonggaran kesalahan yang ditolerir

Adapun perhitungannya yaitu:

$$n = \frac{1393}{1 + 1393 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{1393}{1 + 3.4825}$$

$$n = \frac{1393}{4.4825}$$

$$n = 310$$

3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis Data

1. Data Primer

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa data primer adalah data yang sumbernya dari pihak pertama dan secara langsung dan di observasi lebih lanjut untuk menentukan solusi dari masalah yang sedang diteliti. Data primer bisa diambil dari hasil observasi, survei dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut penjelasan yang disampaikan oleh Sekaran dan Bougie (2016) adalah data yang berdasarkan dari informasi yang berasal dari sumber data yang dimiliki peneliti.

Data sekunder berasal dari buku, jurnal, website perusahaan atau artikel lainnya.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini didapatkan melalui kuesioner. Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui bagaimana mengukur variabel penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan oleh peneliti dan akan dijawab oleh responden dan dibuat dalam alternatif yang sudah

didefinisikan dengan jelas. Penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah rancangan indikator untuk mengukur jawaban responden yang melihat seberapa pengaruh subjek penelitian dalam menyetujui pernyataan yang menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan adalah 1-6 yang terdiri dari 6=sangat setuju, 5=setuju, 4= cukup setuju, 3= kurang setuju, 2=tidak setuju, 1= sangat tidak setuju.

3.7. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Pada penjelasan yang dijelaskan oleh Ghozali (2018) Uji validitas digunakan untuk kuesioner yang digunakan sah atau tidak. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Item pernyataan dari variabel yang digunakan diuji dengan membandingkan antara r_{hitung} dan r_{tabel} . Dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Instrumen dikatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Saat melakukan uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi

z : skor butir dalam faktor

y : jumlah skor semua butir dalam faktor

n : jumlah sampel/responden

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara yaitu One Slot atau pengukuran sekali saja yang merupakan pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan (Ghozali, 2018). Tujuannya yaitu untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan pada responden benar-benar dapat diandalkan untuk dijadikan alat pengukur. Pengukuran reliabilitas bisa dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Pengukuran Ulang (*Repeated Measure*): seseorang akan diberikan pertanyaan sama di waktu yang berbeda, kemudian dilihat apakah jawaban dari responden konsisten atau tidak.
2. Pengukuran Sekali (*One Shot*): pengukuran hanya dilakukan sekali kemudian hasil dibandingkan hasilnya dengan pertanyaan lain dan atau antar jawaban di hitung korelasinya dari pertanyaan yang diberikan.

Penulis akan menggunakan metode uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Metode ini digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu

tes yang mengukur sikap atau perilaku Jika nilai *Alfa Cronbach* Nya bernilai di atas 0,6 maka instrumen kuesioner dinyatakan reliabel. Adapun rumus nya sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right\}$$

Keterangan

r_i : reliabilitas instrumen

k : *mean* kuadrat antara subjek

$\sum s_i^2$: *mean* kuadrat kesalahan

st^2 : Varians total

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018) pengujian ini bertujuan mengukur ketidaksamaan *variance* model regresi pada residu pengamatan yang ada. Apabila *variance* residual nya dengan pengamatan yang lain tetap atau tidak ada perubahan maka dinyatakan homoskedastisitas. Heteroskedastisitas ada apabila ada titik-titik dengan satu pola yang teratur (bergelombang, melebar dan lalu menyempit). Heteroskedastisitas tidak akan ada jikalau tidak terbentuk pola yang teratur dan ada persebaran titik di atas dan

bawah angka 0 di sumbu Y. Apabila *variance* dari satu residual ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika hasil nilai lebih dari 0,05 (5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas memiliki tujuan untuk melakukan identifikasi hubungan korelasi antara variabel bebas yang ada (Ghozali, 2018). Jika tidak ada korelasi antar variabel independen maka model regresi dikatakan bagus. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas pada model regresi bisa dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- a. Peneliti melakukan analisis matriks korelasi variabel independen penelitian. Multikolinearitas bisa dilihat apabila ada korelasi yang bisa dikatakan relatif tinggi antar variabel independen (lebih dari 0,90).
- b. Perkiraan model regresi empiris menghasilkan nilai R yang tinggi. Banyak variabel independen nya secara individu memberi pengaruh yang tidak signifikan kepada variabel dependennya.
- c. Peneliti juga bisa melihat dari nilai toleransi dan lawannya dan VFA (*Variance Inflation Factor*). Kedua ukuran tersebut menunjukkan bahwa pada setiap variabel independen

manakah yang dijelaskan oleh variabel independen yang lain.

3. Uji Normalitas

Pengujian ini digunakan dengan tujuan mengetahui apakah dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018). Uji Normalitas menggunakan uji *kolmogorov Smirnov* di mana jika penelitian mempunyai nilai *Asymp.Sig* variabel residual nya ada di nilai persentase di atas 5 atau 0,05 maka dianggap memenuhi uji normalitas atau kebalikannya.

3.8.2. Analisis Regresi Linear

Menurut Ghozali (2018) analisis regresi adalah sebuah studi tentang ketergantungan variabel terikat atau dependen pada satu atau lebih variabel bebas atau independen. Tujuan analisis ini adalah mengetahui estimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rerata variabel dependen berdasar nilai dari variabel independen yang diketahui. Ada beberapa macam analisis regresi antara lain sebagai berikut:

1. Regresi Linear Sederhana

Analisis ini berdasarkan kepada hubungan kausal atau fungsional satu variabel independen dengan satu variabel dependen, adapun rumus nya adalah:

$$Y = \alpha + b_1Z$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

α : variabel bebas

a dan b : konstanta

2. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda bisa digunakan sebagai alat yang dapat mengestimasi bagaimana naik turunnya (keadaan) variabel dependen apabila ada dua atau lebih variabel independen yang menjadi faktor predictor dimanipulasi. Analisis regresi berganda ini bisa dilakukan jika jumlah variabel independen nya minimal ada dua variabel Ghozali (2018).

a. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Model I ini bisa digunakan untuk melihat besar pengaruh dari variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z : Kepuasan Kerja

X₁ : Budaya Organisasional

X₂ : Komitmen Organisasional

B₁ : Koefisien regresi

B₂ : koefisien regresi

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

b. Regresi model II (Kinerja Karyawan)

Analisis ini digunakan peneliti untuk memahami seberapa besar pengaruh yang langsung dari variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

X₁ : Budaya Organisasional

X₂ : Komitmen Organisasional

B₁ : koefisien regresi

B₂ : koefisien regresi

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

3.8.3. Uji Hipotesis

1. Uji t Parsial

Menurut Ghozali (2018) menjelaskan bahwa uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara satu variabel independen secara individual saat menjelaskan variasi dari variabel dependen. Pengujian dilakukan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Penolakan atau penerimaan hipotesis menggunakan kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikansi >0,05 maka hipotesis nol diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Hal ini menyatakan bahwa secara parsial variabel independen

itu tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel dependen.

- b. Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka hipotesis H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan. Hal ini menyatakan bahwa secara parsial variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel dependennya.

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

2. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji ini menunjukkan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan di model yang sudah ditetapkan mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2018). Pengujian dikerjakan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 (5%). Berikut terdapat beberapa kriteria pengambilan keputusan:

- a. Jika nilai F lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 ditolak. Atau bisa disimpulkan, kita sebagai peneliti menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dan signifikan memengaruhi variabel dependen.
- b. Melakukan perbandingan nilai F hasil dengan F_{tabel} . Apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

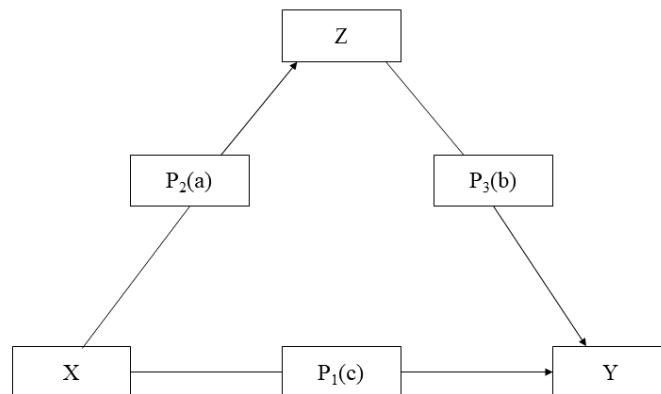
3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan untuk supaya peneliti mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai range 0 sampai nilai 1. Semakin besar koefisien determinasi, maka berarti semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

3.8.4. Analisis Jalur

Analisis jalur atau dalam bahasa lain disebut *path analysis* adalah analisis perluasan dari analisis regresi linear berganda yang digunakan sebagai uji pengaruh variabel *Intervening* digunakan (Ghozali, 2018). Analisis jalur tidak dipakai sebagai metode dalam identifikasi hubungan kausalitas antara variabel karena tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat. Hubungan kausalitas antar variabel sudah dilakukan dengan model berlandaskan teori. Analisis ini akan menggunakan uji sobel untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang sudah ditetapkan oleh peneliti.



Gambar 3. 2 Uji Sobel

Sumber: Ghozali (2018)

Keterangan:

X : Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (Variabel Independen)

Z : Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

Y : Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

$P_1(C)$: Koefisien pengaruh variabel independen pada variabel dependen

$P_2(a)$: koefisien pengaruh variabel independen pada variabel mediasi

$P_3(b)$: koefisien pengaruh variabel mediasi pada variabel dependen.

Hasil uji terlampir pada lampiran 3

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan menjelaskan hasil serta pembahasan riset yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan 327 sampel penelitian dari total 1500 populasi. Pembahasan meliputi uraian dari deskripsi variabel yang digunakan, uji regresi dan *path analysis*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 25*.

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Uji Instrumen Penelitian

4.1.1.1. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah *Pearson Product Moment*. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r_{kritis} sebesar 0,3, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Budaya Organisasional (X_1)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
BO1	0,653	0,3	Valid
BO2	0,755	0,3	Valid
BO3	0,724	0,3	Valid
BO4	0,491	0,3	Valid
BO5	0,572	0,3	Valid

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
BO6	0,606	0,3	Valid
BO7	0,777	0,3	Valid
BO8	0,633	0,3	Valid
BO9	0,697	0,3	Valid
BO10	0,659	0,3	Valid
BO11	0,676	0,3	Valid
BO12	0,720	0,3	Valid
BO13	0,640	0,3	Valid
BO14	0,783	0,3	Valid
BO15	0,778	0,3	Valid
BO16	0,656	0,3	Valid
BO17	0,671	0,3	Valid
BO18	0,724	0,3	Valid
BO19	0,792	0,3	Valid
BO20	0,772	0,3	Valid
BO21	0,668	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional (X₂)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
KO1	0,814	0,3	Valid
KO2	0,869	0,3	Valid
KO3	0,883	0,3	Valid
KO4	0,869	0,3	Valid
KO5	0,626	0,3	Valid
KO6	0,898	0,3	Valid
KO7	0,633	0,3	Valid
KO8	0,910	0,3	Valid
KO9	0,544	0,3	Valid
KO10	0,869	0,3	Valid
KO11	0,549	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Kep. K1	0,570	0,3	Valid
Kep. K2	0,344	0,3	Valid
Kep. K3	0,620	0,3	Valid
Kep. K4	0,853	0,3	Valid
Kep. K5	0,841	0,3	Valid
Kep. K6	0,732	0,3	Valid
Kep. K7	0,871	0,3	Valid
Kep. K8	0,870	0,3	Valid
Kep. K9	0,901	0,3	Valid
Kep. K10	0,901	0,3	Valid
Kep. K11	0,760	0,3	Valid
Kep. K12	0,815	0,3	Valid
Kep. K13	0,623	0,3	Valid
Kep. K14	0,712	0,3	Valid
Kep. K15	0,653	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Kin. K1	0,825	0,3	Valid
Kin. K2	0,861	0,3	Valid
Kin. K3	0,874	0,3	Valid
Kin. K4	0,827	0,3	Valid
Kin. K5	0,829	0,3	Valid
Kin. K6	0,860	0,3	Valid
Kin. K7	0,765	0,3	Valid
Kin. K8	0,833	0,3	Valid
Kin. K9	0,495	0,3	Valid
Kin. K10	0,831	0,3	Valid
Kin. K11	0,860	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.1–4.4 di atas maka bisa diketahui hasil uji validitas dari instrumen penelitian. Menyimpulkan hasil tersebut terlihat bahwa seluruh item pernyataan memiliki koefisien validitas yang lebih besar dari r_{kritis} 0.3, sehingga item-item tersebut layak digunakan untuk alat yang bisa mengukur dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka dari itu kita bisa menarik simpulan seluruh item pernyataan yang dinyatakan valid yang dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

4.1.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan satu kali saja dengan cara menguji coba instrumen, kemudian melakukan analisis dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien *reliabilitas* bernilai positif dan jumlahnya lebih dari pada 0.7. Hasil dari uji reliabilitas didapatkan dan tertera pada tabel berikut.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Indeks Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Budaya Organisasional (X_1)	0,938	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasional (X_2)	0,923	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,944	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,926	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Merujuk pada tabel 4.5 tentang uji reliabilitas pada kuesioner penelitian. Bisa dipahami bersama bahwa nilai reliabilitas butir pernyataan yang ada di kuesioner masing-masing variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0.7. Hasil ini memperlihatkan jika butir-butir pernyataan pada kuesioner andal untuk mengukur variabelnya.

4.1.2. Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sebelum penulis melakukan pembentukan uji model regresi, maka penulis harus melakukan pengujian asumsi klasik dahulu agar model yang terbentuk memberikan estimasi yang *BLUE* (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Pengujian pada asumsi ini termasuk atas dua jenis uji yakni uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

4.1.2.1 Uji Asumsi Klasik

4.1.2.1.1 Uji Normalitas

Pengujian yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil perhitungan uji normalitas berikut:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,0964497
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		1,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

- a. Test distribution is Normal
- b. Calculated from data

Berdasarkan tabel 4.6, output SPSS diperoleh nilai Sig. uji normalitas yang metodenya menggunakan Kolmogorov-Smirnovs sebesar 0,004. Alasan ini karena nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari alpha ($0,004 < 0,05$), maka bisa dipahami bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, penjelasan ini penulis jelaskan sesuai dalil limit pusat (*central limit theorem*) yang pada penjelasannya menjelaskan apabila Apabila ada nilai *n* lebih dari 30 maka dapat dikatakan data memiliki kecenderungan berdistribusi normal (Mclave, 2015). Merujuk hal tersebut, maka bisa lanjut ke langkah uji berikutnya.

4.1.2.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan dalam rangka mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain maka diperlukan sebuah uji heteroskedastisitas. Model yang homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas adalah model regresi yang baik. Ada langkah yang bisa di lakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas yaitu

dengan cara dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,922	1,057		1,390	,135
	Kepuasan Kerja (Z)	-,003	,021	-,268	-1,014	,221

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas, diperoleh hasil bahwa tidak ada yang signifikan variabel independen terhadap nilai absolut resdinya. Nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,221. Dikarenakan nilai p-value > 0,05 yang berarti tidak signifikan dan menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada model regresi.

4.1.2.2 Regresi Linear Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, analisis regresi sederhana dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan maksud untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebab akibat terhadap nilai variabel lain.

4.1.2.2.1 Persamaan Regresi Sederhana

Model regresi sederhana yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bZ$$

Di mana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

e = *error*

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat *output* hasil perhitungan regresi linear sederhana sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,085	1,739		4,649	,000
Kepuasan Kerja (Z)	,602	,034	,704	17,848	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$Y = 8,085 + 0,602 Z + 0,505$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

a = 8,085 artinya jika Kepuasan Kerja (Z) bernilai nol (0), maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai 8,085 satuan;

b = 0,602 artinya Kepuasan Kerja (Z) meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,602 satuan.

4.1.2.2.2 Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Analisis korelasi *Pearson Product Moment* merupakan sebuah analisis yang untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua atau lebih variabel bila data variabel yang bentuknya rasio atau interval dengan sumber data dari masing-masing variabel adalah sama (Sugiyono:228).

Menggunakan aplikasi program SPSS maka hasil *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,495	,493	6,10582

a. *Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)*

b. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)*

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,704. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria Guilford sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Koefisien Korelasi dan Taksirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40–0,599	Sedang
0,60–0,799	Kuat
0,80–1,000	Sangat Kuat

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.10, tentang interpretasi koefisien korelasi yang disajikan, maka koefisien korelasi sebesar 0,704 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat.

4.1.2.2.3 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini merupakan alat digunakan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel yang lain disebut sebagai Analisis koefisien determinasi. Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi (Sugiyono, 2017). Setelah pengujian dan diketahui nilai r sebesar 0,704, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,495	,493	6,10582

a. *Predictors:* (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

b. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,704)^2 \times 100\% \\ &= 49,5\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, berdasarkan nilai koefisien determinasi Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 49,5 persen, sedangkan sisanya yaitu 50,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

4.1.2.2.4 Pengujian Hipotesis

Didapati hasil uji dari hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Pengujian Hipotesis
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,085	1,739		4,649	,000
Kepuasan Kerja (Z)	,602	,034	,704	17,848	,000

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Hipotesis:

Hipotesis 5

H_0 : Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y);

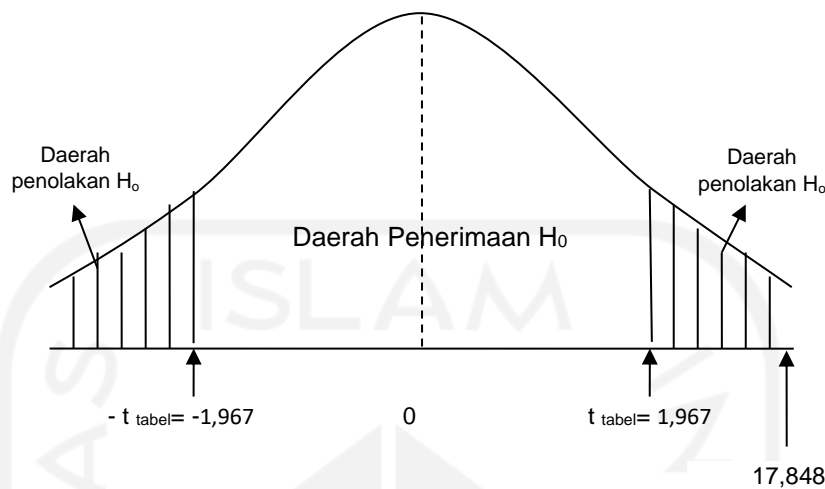
H_1 : Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$; atau

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $(n-(k+1)) = 327-(1+1) = 325$) diperoleh nilai t_{tabel} 1,967.



Gambar 4. 1. Kurva Pengujian Hipotesis

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai t_{hitung} variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 17,848 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $17,848 > 1,967$, artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Maka **Hipotesis 5** yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **Terbukti**. Ini menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya (2018), Purba *et. al.*, (2019), Hamid & Hazriyanto (2019) dan Idris *et. al.*, (2020).

4.1.3. Regresi Linear Berganda: Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Sebelum melakukan uji model regresi, maka sebelumnya harus dilakukan pengujian asumsi klasik agar model yang terbentuk memberikan estimasi yang BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*).

4.1.3.1 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi ini terdiri atas dua pengujian yakni uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.

a. Uji Normalitas

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,16560669
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,112
	Negative	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		2,282
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Setelah melihat hasil dari *output* SPSS di atas, maka bisa diketahui kita memperoleh nilai *Sig.* uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnovs* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari alpha ($0,000 < 0,05$), maka bisa diambil konklusi bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, kesimpulan ini sesuai dalil limit pusat (*central limit theorem*) bahwa apabila ada jumlah *n* lebih dari 30 maka, data itu dinyatakan memiliki kecenderungan berdistribusi normal (McClave, 2015). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Berikut adalah hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan uji Glejser:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,713	1,117		3,324	,001
	Budaya Organisasional (X1)	,036	,024	,126	1,510	,132
	Komitmen Organisasional (X2)	-,070	,042	-,140	-1,673	,095

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas, diperoleh hasil bahwa tidak ada yang signifikan pada masing-masing variabel independen terhadap nilai absolut resdinya. Nilai *p-value* variabel Budaya Organisasional (X₁) diperoleh sebesar 0,132, dan nilai *p-value* variabel Komitmen Organisasional (X₂) diperoleh sebesar 0,095. Dikarenakan nilai *p-value* masing-masing variabel > 0,05 yang berarti tidak signifikan dan menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada model regresi.

c. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) maka diperlukan Uji multikolinearitas. Jika tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas maka terjadi model yang baik. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat *output* nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Nilai VIF Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Budaya Organisasional (X1)	,438	2,283
Komitmen Organisasional (X2)	,438	2,283

a. Dependent Variable Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas di bawah 10. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas dalam model.

4.1.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Dalam riset yang dilakukan ini, analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Dengan tujuan untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebab-akibat terhadap nilai variabel lain.

a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Di mana:

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Komitmen Organisasional

a = Bilangan konstanta

b_{1,2} = Koefisien regresi

e = error

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat *output* hasil perhitungan regresi moderasi sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,420	1,630		2,712	,007
Budaya Organisasional (X1)	,238	,035	,297	6,869	,000
Komitmen Organisasional (X2)	,859	,061	,611	14,122	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Melihat hasil *output* yang tertera maka didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat kita lakukan pembentukan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = 4,420 + 0,238 X_1 + 0,859 X_2 + 0,266$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

a = 4,420 artinya jika Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) bernilai nol (0), maka Kepuasan Kerja (Z) akan bernilai 4,420 satuan;

$b_1 = 0,238$ artinya jika Budaya Organisasional (X1) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0,238 satuan;

$b_2 = 0,859$ artinya jika Komitmen Organisasional (X2) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kepuasan Kerja (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0,859 satuan.

b. Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Program SPSS digunakan sebagai alat bantu dan didapat *output* hasil koefisien korelasi:

Tabel 4. 17 Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,734	,733	5,18153

a. *Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)*

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,857. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,857 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,857, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,734	,733	5,18153

a. *Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X₂), Budaya*

Organisasional (X₁)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,857)^2 \times 100\% \\ &= 73,4\% \end{aligned}$$

Dengan demikian, koefisien dterminasi yang di peroleh sebesar 73,4 persen yang menunjukkan arti bahwa pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) sebesar 73,4 persen terhadap Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan sisanya sebesar 26,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

4.1.3.3 Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Perhitungan pengujian parsial lalu menghasilkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,420	1,630		2,712	,007
	Budaya Organisasional (X1)	,238	,035	,297	6,869	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,859	,061	,611	14,122	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

1. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Budaya Organisasional (X1)

Hipotesis 3:

H₀ : Budaya Organisasional (X₁) tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z);

H₁ : Budaya Organisasional (X₁) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Tolak H₀ dan terima H₁ jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Terima H₀ dan tolak H₁ jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$.

Tingkat positif (α) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan (v) = 324 ($n-(k+1)$) didapat nilai t_{tabel} 1,967.

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasional (X1) sebesar 6,869 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $6,869 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Budaya Organisasional (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Dengan demikian **Hipotesis 3** yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan **Terbukti**. Hasil ini sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Krisnaldy *et. al.*, (2019), Tran Quan (2020) dan petkovska *et. al.*, (2019).

2. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Komitmen Organisasional (X₂)

Hipotesis 4:

H_0 : Komitmen Organisasional (X₂) tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z);

H_1 : Komitmen Organisasional (X₂) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$.

Tingkat signifikansi (α) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan (v) = 324 ($n - (k+1)$) didapat nilai t_{tabel} 1,967.

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Komitmen Organisasional (X₂) sebesar 14,122 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $14,122 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Komitmen Organisasional (X₂) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Maka dari itu, **hipotesis 4** yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan **Terbukti**. Hal ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwiyanti & Bagia (2020) dan Setiawan (2020).

4.1.4. Regresi Linear Berganda: Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sebelum penulis melakukan pembentukan model dari regresi, terlebih dahulu melakukan sebuah uji asumsi klasik agar model yang terbentuk memberikan estimasi yang *BLUE* (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*).

4.1.4.1 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi ini terdiri atas dua pengujian yakni uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.

a. Uji Normalitas

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh *output* hasil perhitungan uji normalitas berikut:

Tabel 4. 20 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,88565367
Most Extreme Differences	Absolute	,146
	Positive	,085
	Negative	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z		2,647
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test Distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan *output* SPSS di atas diperoleh nilai *Sig.* Metode *Kolmogorov-Smirnovs* yang digunakan sebagai metode saat uji normalitas sebesar 0,000. Dikarenakan nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari alpha ($0,000 < 0,05$), maka dari itu dapat menarik konklusi bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, hal ini sesuai dengan dalil limit pusat (*central limit theorem*) yang menyebutkan bahwa jika terdapat n lebih dari 30 maka dinyatakan data memiliki kecenderungan berdistribusi normal (McClave, 2015). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Berikut adalah hasil uji Heteroskedastisitas pada model ini:

Tabel 4. 21 Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,583	,956		6,885	,000
	Budaya Organisasional (X1)	,000	,020	,001	,018	,986
	Komitmen Organisasional (X2)	-,081	,036	-,188	-1,277	,123

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas, diperoleh hasil bahwa tidak ada yang signifikan pada masing-masing variabel independen terhadap nilai absolut resdinya. Nilai *p-value* variabel Budaya Organisasional (X_1) diperoleh sebesar 0,986, dan nilai *p-value* variabel Komitmen Organisasional (X_2) diperoleh sebesar

0,123. Dikarenakan nilai p-value masing-masing variabel $> 0,05$ yang berarti tidak signifikan dan menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada model regresi.

c. Uji Multikolinearitas

Aplikasi program SPSS digunakan untuk membantu penelitian ini, maka didapat *output* nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

Tabel 4. 22 Nilai VIF Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasional (X1)	,438	2,283
	Komitmen Organisasional (X2)	,438	2,283

- a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan (Y)
Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Hasil pengujian memperlihatkan nilai VIF setiap variabel bebas di bawah

10. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas dalam model.

4.1.4.2 Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada penelitian ini, analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Tujuannya untuk meramalkan atau

memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebab-akibat terhadap nilai variabel lain.

a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Di mana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Komitmen Organisasional

a = Bilangan konstanta

b_{1,2} = Koefisien regresi

e = error

Aplikasi program SPSS digunakan pada penelitian ini dan didapat *output* hasil perhitungan regresi moderasi:

Tabel 4. 23 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,744	1,541		-,483	,630
	Budaya Organisasional (X1)	,477	,033	,697	14,582	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,190	,058	,158	3,297	,001

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)*

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Merujuk hasil *output* pengujian diatas konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,744 + 0,477 X_1 + 0,190 X_2 + 0,324$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$a = -0,744$ Artinya jika Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) bernilai nol (0), maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai -0,744 satuan;

$b_1 = 0,477$ Artinya jika Budaya Organisasional (X_1) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,477 satuan;

$b_2 = 0,190$ Artinya jika Komitmen Organisasional (X_2) mengalami peningkatan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,190 satuan.

b. Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Aplikasi program SPSS yang digunakan untuk membantu penelitian ini mendapat *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 4. 24 Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,674	4,90071

- a. *Predictors: (Constant),* Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,822. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,822 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,822, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4. 25 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,674	4,90071

- a. *Predictors: (Constant),* Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,822)^2 \times 100\% \\
 &= 67,6\%
 \end{aligned}$$

Dapat kita ketahui, kita memperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 67,6% yang menunjukkan arti bahwa pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Komitmen Organisasional (X₂) sebesar 67,6 persen terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya sebesar 32,4 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

4.1.4.3 Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Hasil uji hitung parsial adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 26 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,744	1,541		-,483	,630
	Budaya Organisasional (X1)	,477	,033	,697	14,582	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,190	,058	,158	3,297	,001

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)*

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

1. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Budaya Organisasional (X1)

Hipotesis 1:

H_0 : Budaya Organisasional (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y);

H_1 : Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan (v) = 324 ($n - (k+1)$) didapat nilai t_{tabel} 1,967.

Hasil hitung di atas kita mendapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasional (X_1) sebesar 14,582 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $14,582 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, bermakna Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Maka dari itu **Hipotesis 1** yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan **Terbukti**. Hasil ini menguatkan riset yang pernah dilakukan oleh Harwiki (2016), Muis *et. al.*, (2018) dan Pawirosumarto *et. al.*, (2017)

2. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Komitmen Organisasional (X_2)

Hipotesis 2:

H_0 : Komitmen Organisasional (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y);

H_1 : Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = 324 ($n-(k+1)$) didapat nilai t_{tabel} 1,967.

Sesuai hasil hitung yang tertera di atas diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Komitmen Organisasional (X_2) sebesar 3,297 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,297 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, maknanya Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Maka dari itu **Hipotesis 2** yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan **Terbukti**. Hal ini sama dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Octavia & Susanty (2016), Burhannudin *et. al.*, (2019) dan Anggraeni & Rahardja (2018).

4.1.5. Analisis Jalur: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

4.1.2.1 Sub Struktur 1: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu diuji normalitas data sebagai asumsi dasar dalam analisis jalur.

4.1.2.1.1 Uji Normalitas Data

Hasil perhitungan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* untuk melakukan uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4. 27 Hasil Uji Normalitas
One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,53447336
Most Extreme Differences	Absolute	,139
	Positive	,098
	Negative	-,139
Kolmogorov-Smirnov Z		2,508
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

- a. Test Distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 2,508 dengan nilai sig = 0,000. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 atau $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 sampel, Pendapat ini didasarkan pada dalil limit pusat (*central limit theorem*) yaitu apabila ada nilai n lebih dari 30 maka data tersebut dapat dinyatakan memiliki kecenderungan berdistribusi normal (Mclave, 2015). Dapat kita simpulkan, maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

4.1.2.1.2 Persamaan Jalur

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hubungan struktural antara kedua variabel dapat diformulasikan kedalam persamaan struktural, pengolahan data ini menggunakan analisis jalur dengan persamaan berikut ini.

$$Z = \rho_{zx}X + \varepsilon$$

di mana:

Z = Kepuasan Kerja

X = Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang sifatnya *structural* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur menggunakan bantuan SPSS yang tercantum pada lampiran.

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh koefisien jalur Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 28 Koefisien Jalur Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	Koefisien Jalur	thitung	p-value	R-Square	1- R-Square
X → Z	0,834	27,210	0.000	0,695	0,305

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Dari tabel 4.28 diperoleh total pengaruh variabel Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,695 atau 69,5 persen, sedangkan sisanya sebesar 30,5 persen merupakan pengaruh dari faktor lain diluar kedua variabel independen tersebut. Berikut adalah persamaan jalurnya.

$$Z = 0,834 X + 0,305$$

Adapun gambar diagram jalur hasil perhitungan adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 2. Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Setelah koefisien jalur dihitung kemudian dilakukan uji signifikansi untuk menguji hipotesis penelitian.

4.1.2.1.3 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z), maka dilakukan pengujian dengan hipotesis berikut.

$H_0: \rho_{ZX} = 0$; Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

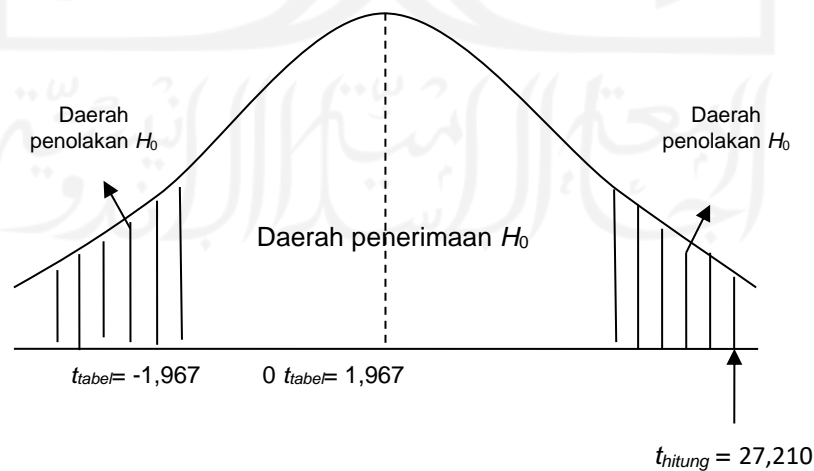
$H_1: \rho_{ZX} \neq 0$; Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Tabel 4.29. Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} (db:325)	$p-value$	H_0	H_1
0,834	27,210	1,967	0,000	Ditolak	Diterima

Sumber: Lampiran Output SPSS

Setelah melakukan uji pada tabel-tabel di atas dapat dilihat nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) sebesar 1,967 dan nilai $p-value$ sebesar 0,000. Karena nilai t_{hitung} 27,210 > t_{tabel} 1,967 dan $p-value$ (0,000) < 0.05 maka diputuskan untuk menolak H_0 sehingga H_1 diterima.



Gambar 4. 3. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasional

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Koefisien jalur sebesar 0,834 bertanda positif, artinya hasil uji ini membuktikan secara empiris jika semakin tinggi atau semakin baik Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Z).

4.1.2.2 Sub Struktur 2: Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu diuji normalitas data sebagai asumsi dasar dalam analisis jalur.

4.1.2.2.1 Uji Normalitas Data

Metode *Kolmogorov-Smirnov* dilakukan untuk melakukan uji normalitas menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4. 30 Hasil Uji Normalitas

One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,97148774
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,092
	Negative	-,097
Kolmogorov-Smirnov Z		1,748
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

a. Test Distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,748 dengan nilai sig = 0,004. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 atau

0,004 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, Pendapat ini didasarkan pada dalil limit pusat (*central limit theorem*) yaitu apabila ada nilai n lebih dari 30 maka data tersebut dapat dinyatakan memiliki kecenderungan berdistribusi normal (McIave, 2015). Berdasarkan pernyataan itu kita dapat melanjutkan ke proses uji berikutnya.

4.1.2.2.2 Persamaan Jalur

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hubungan struktural antara kedua variabel dapat diformulasikan kedalam persamaan struktural, pengolahan data ini menggunakan analisis jalur dengan persamaan berikut ini.

$$Y = \rho_{YX}X + \varepsilon$$

di mana:

Y = Kinerja Karyawan

X = Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional

Analisis jalur digunakan untuk melihat relasi sebab akibat yang bersifat *structural* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur menggunakan bantuan SPSS yang tercantum pada lampiran.

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh koefisien jalur Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bisa kita lihat pada tabel yang ada di bawah.

Tabel 4.30. Koefisien Jalur Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

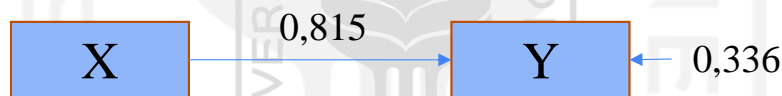
Variabel	Koefisien Jalur	thitung	p-value	R-Square	1- R-Square
X → Y	0,815	25,352	0.000	0,664	0,336

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Dari tabel 4.30 diperoleh total pengaruh variabel Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah bernilai 0,664 atau 66,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 33,6 persen merupakan pengaruh daripada faktor lain diluar kedua variabel independen tersebut. Berikut adalah persamaan jalurnya.

$$Y = 0,815 X + 0,336$$

Adapun gambar diagram jalur hasil perhitungan adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 4. Diagram Jalur Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Setelah koefisien jalur dihitung kemudian dilakukan uji signifikansi untuk menguji hipotesis penelitian.

4.1.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diuji pada bagian ini adalah pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka dilakukan pengujian dengan hipotesis berikut.

$H_0: \rho_{YX} = 0$; Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

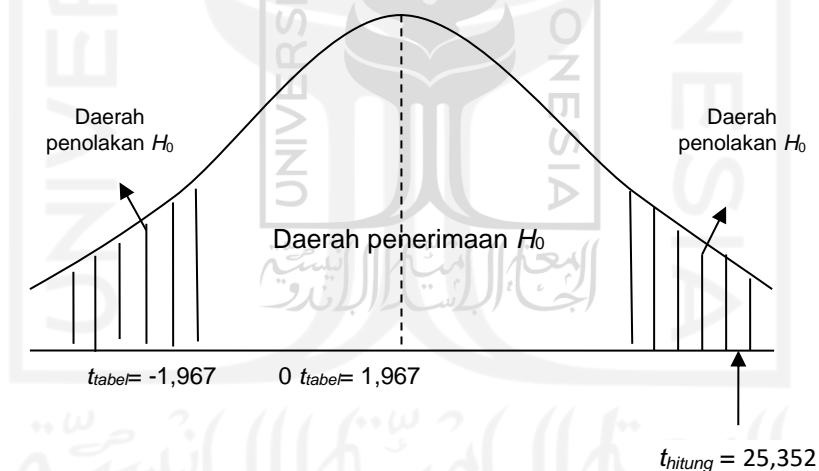
$H_1: \rho_{YX} \neq 0$; Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4. 31 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} (db:325)	$p-value$	H_0	H_1
0,834	25,352	1,967	0,000	Ditolak	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Melihat hasil uji yang dilakukan tabel di atas dapat dilihat nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) sebesar 1,967 dan nilai $p-value$ sebesar 0,000. Karena nilai t_{hitung} $25,352 > t_{tabel}$ 1,967 dan $p-value$ $(0,000) < 0.05$ maka diputuskan untuk menolak H_0 sehingga H_1 diterima.



Gambar 4. 5. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien jalur sebesar 0,815 bertanda positif, maka hasil

yang didapatkan memberikan data empirik jika semakin tinggi atau semakin baik Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional (X) maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

4.1.2.3 Sub Struktur 3: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sebelum dilakukan analisis jalur, terlebih dahulu diuji normalitas data sebagai asumsi dasar dalam analisis jalur.

4.1.2.3.1 Uji Normalitas Data

Hasil perhitungan uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 32 Hasil Uji Normalitas
One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,09644977
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		1,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

a. Test Distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,753 dengan nilai sig = 0,004. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 atau $0,004 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, Pendapat ini didasarkan pada dalil limit pusat (*central limit theorem*) yaitu apabila

ada nilai n lebih dari 30 maka data tersebut dapat dinyatakan memiliki kecenderungan berdistribusi normal (McLave, 2015). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

4.1.2.3.2 Persamaan Jalur

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hubungan struktural antara kedua variabel dapat diformulasikan kedalam persamaan struktural, pengolahan data ini menggunakan analisis jalur dengan persamaan berikut ini.

$$Y = \rho_{YZ}Z + \varepsilon$$

di mana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

Analisis jalur digunakan untuk meramalkan relasi sebab akibat yang bersifat *structural* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur menggunakan bantuan SPSS yang tercantum pada lampiran.

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh koefisien jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 33 Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Koefisien Jalur	thitung	p-value	R-Square	1- R-Square
Z → Y	0,704	17,848	0.000	0,495	0,505

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Dari tabel 4.33 diperoleh total pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,495 atau 49,5 persen, sedangkan

sisanya sebesar 50,5 persen merupakan pengaruh faktor- faktor lain diluar kedua variabel independen tersebut. Berikut adalah persamaan jalurnya.

$$Y = 0,704 Z + 0,505$$

Adapun gambar diagram jalur hasil perhitungan adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 6. Diagram Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan

Setelah koefisien jalur dihitung kemudian dilakukan uji signifikansi untuk menguji hipotesis penelitian.

4.1.2.3.3 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka dilakukan pengujian dengan hipotesis berikut.

$H_0: \rho_{YZ} = 0$; Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

$H_1: \rho_{YZ} \neq 0$; Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

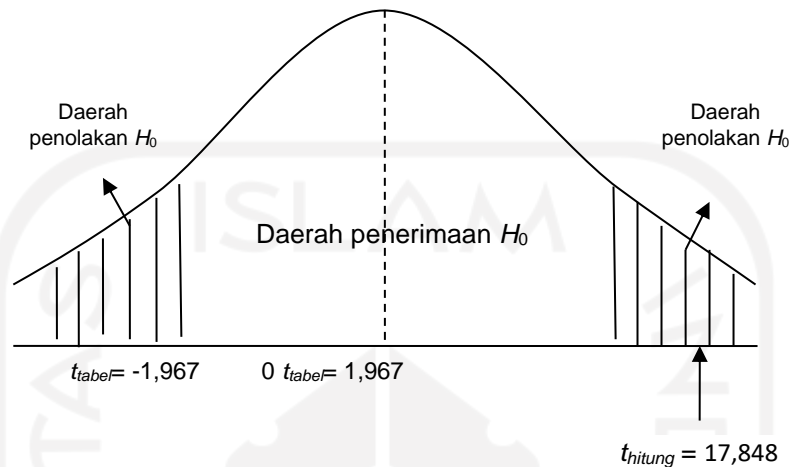
Tabel 4. 34 Hasil Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} (db:325)	$p-value$	H_0	H_1
0,704	17,848	1,967	0,000	Ditolak	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tabel di atas dapat dilihat nilai t_{hitung} variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 1,967 dan nilai $p-value$ sebesar 0,000. Karena

nilai $t_{hitung} 17,848 > t_{tabel} 1,967$ dan $p\text{-value} (0,000) < 0,05$ maka diputuskan untuk menolak H_0 sehingga H_1 diterima.

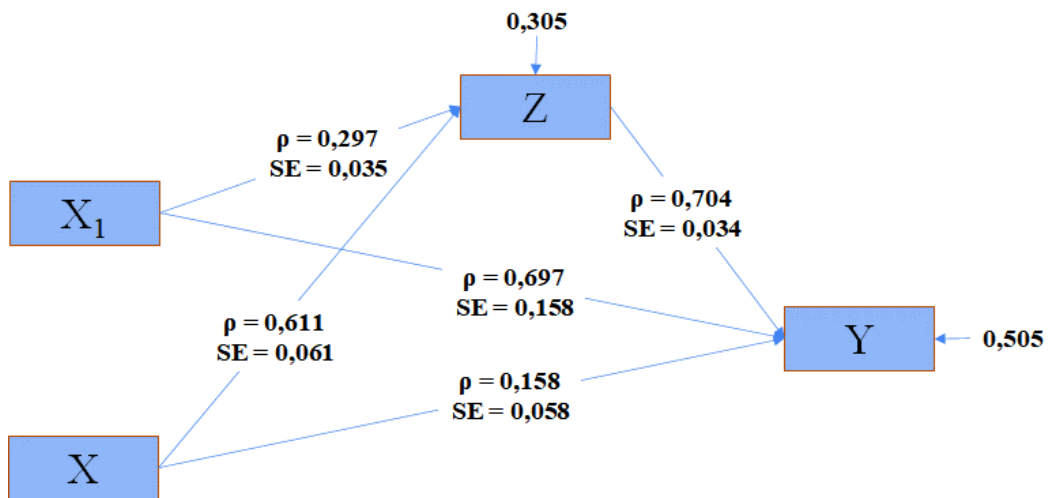


Gambar 4. 7. Kurva 2 Sisi Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil uji tersebut bisa kita simpulkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien jalur sebesar 0,704 bertanda positif, disimpulkan hasil uji yang dilakukan memberikan bukti ilmiah bahwa semakin tinggi atau semakin baik Kepuasan Kerja (Z) maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

4.1.2.4 Dekomposisi Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z), maka dilakukan pengujian secara fungsi mediasi secara parsial. Berikut adalah gambar model dekomposisi dalam penelitian ini:



Gambar 4. 8. Dekomposisi

4.1.2.4.1 **Dekomposisi Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z)**

Berikut adalah hipotesis fungsi mediasi untuk variabel Budaya Organisasional (X₁):

Hipotesis 6

H₀: $\rho_{YZX_1} = 0$; Budaya Organisasional (X₁) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

H₁: $\rho_{YZX_1} \neq 0$; Budaya Organisasional (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

Untuk menghitung hipotesis mediasi maka digunakan rumus Sobel test, adapun rumus Sobel test bisa kita ketahui sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2 + (a^2SEb^2)}}$$

Diperoleh rincian *value* sebagai berikut:

a	=	0,297
b	=	0,704
a ²	=	0,088

$$\begin{aligned}
b^2 &= 0,496 \\
SEa &= 0,035 \\
SEb &= 0,034 \\
SEa^2 &= 0,001 \\
SEb^2 &= 0,001 \\
ab &= 0,209 \\
b^2SEa^2 &= 0,001 \\
a^2SEb^2 &= 0,0001 \\
b^2SEa^2 + a^2SEb^2 &= 0,001 \\
\text{Akar } (b^2SEa^2 + a^2SEb^2) &= 0,027
\end{aligned}$$

Sehingga:

$$z = \frac{0,297 \times 0,704}{\sqrt{((0,496)(0,001)) + ((0,088)(0,001))}}$$

$$z = 7,852$$

Tabel 4.35
Hasil Sobel Test

Z_{hitung}	Z_{tabel} (5%)	Kesimpulan
7,852	1,98	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 7,852. Nilai Z_{hitung} sebesar 7,852 dibandingkan dengan Z_{tabel} sebesar 1,98, maka Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} atau $7,852 > 1,98$ sehingga H_0 ditolak, artinya Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

4.1.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

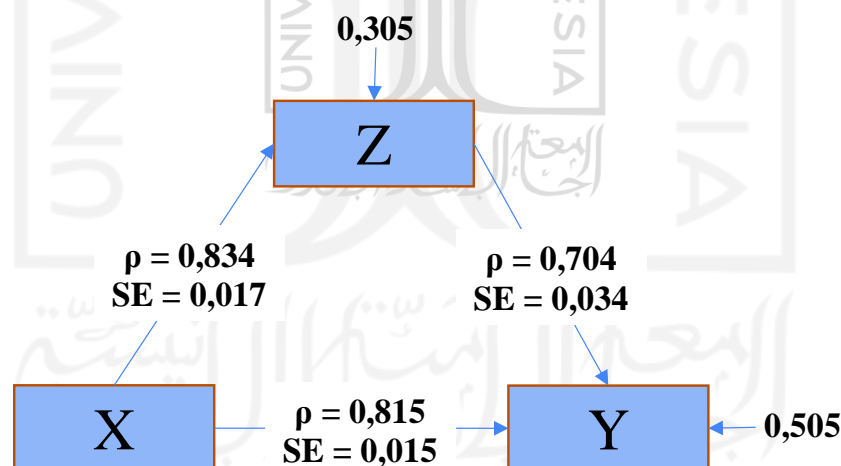
Uji hipotesis yang dilakukan pada bagian ini adalah pengaruh Komitmen Organisasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z), maka dilakukan pengujian secara parsial dengan hipotesis berikut.

Hipotesis 7:

$H_0: \rho_{YZX} = 0$; Komitmen Organisasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

$H_1: \rho_{YZX} \neq 0$; Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

Berikut adalah gambar model dekomposisi dalam penelitian ini:



Gambar 4. 9. Dekomposisi

Untuk menghitung hipotesis mediasi maka digunakan rumus Sobel test, Adapun rumus Sobel yang digunakan adalah:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2 + (a^2SEb^2)}$$

Diperoleh rincian nilai sebagai berikut:

a	=	0,834
b	=	0,704
a ²	=	0,696
b ²	=	0,496
SEa	=	0,017
SEb	=	0,034
SEa ²	=	0,0003
SEb ²	=	0,001
ab	=	0,587
b ² SEa ²	=	0,000
a ² SEb ²	=	0,0008
b ² SEa ² + a ² SEb ²	=	0,001
Akar (b ² SEa ² + a ² SEb ²)	=	0,031

Sehingga:

$$z = \frac{0,834 \times 0,704}{\sqrt{((0,496)(0,0003)) + ((0,696)(0,001))}}$$

$$z = 19,076$$

Tabel 4. 35 Hasil Sobel Test

Z _{hitung}	Z _{tabel} (5%)	Kesimpulan
19,076	1,98	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2022. Lampiran 3

Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2,466. Nilai Z_{hitung} sebesar 19,076 dibandingkan dengan Z_{tabel} sebesar 1,98, maka Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} atau 19,076 > 1,98 sehingga H₀ ditolak, artinya Komitmen

Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

Tabel 4. 36 Tabel Ringkasan Hasil Penelitian

No	Hipotesis	Kesimpulan
1	H1: Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
2	H2: Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
3	H3: Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
4	H4: Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
5	H5: Diduga terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
6	H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Terbukti
7	H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2022.

4.1.6. Pembahasan

4.1.6.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji data yang sudah penulis kerjakan, didapatkan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan variabel budaya organisasional menunjukkan nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasional (X_1) sebesar 14,582 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $14,582 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh

Harwiki (2016) yang memiliki persamaan dalam penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan.

Penggunaan dari teori Robbins dan Coulter (2012) pada penelitian ini sudah tepat, hal ini dibuktikan dengan data yang terkait pada pelaksanaan tugas cukup mendukung. Anggota organisasi saat merampungkan tugas kerja memiliki hasil yang sangat memengaruhi dari faktor budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga kita dapat melihat efek pada kinerja karyawan. Dalam rangka memastikan budaya organisasi telah tertanam dengan baik pada diri karyawan maka manajer harus selalu melakukan evaluasi rutin yang berkaitan dengan kinerja, pada evaluasi itu akan terlihat bagaimana efeknya pada kinerja karyawan. Manajer juga dapat melakukan pengarahan satu bulan sekali atau pada periode tertentu untuk melakukan penyampaian tujuan organisasi dan pengarahan kerja pada karyawan.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) adalah pada objek penelitian, lokasi, jumlah responden dan alat analisis data. Pada penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menggunakan *Partial Least Square*. Harwiki (2016) berpendapat Karyawan harus diperkuat dengan cara melindungi dari budaya luar, memberikan penghargaan yang lebih baik dan menjaga nilai-nilai kejujuran. Namun hasil pengujian data yang dilakukan menghasilkan efek negatif budaya terhadap kinerja.

Hasil penelitian penulis juga memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018) di mana budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Penelitian Muis menyatakan budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Penelitian lain yang membahas tentang dampak budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Pawirosumarto *et. al.*, (2018) di mana hasilnya budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini dan dipatuhi bersama sebagai sistem perekat dan membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Pawirosumarto (2018) melakukan penelitiannya pada Parador Hotels and Resort, temuan pada penelitian ini menyatakan budaya organisasi di Parador Hotels and Resorts tidak berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi di Parador Hotels and Resorts berfungsi seperti pengetahuan sosial, identitas dan perilaku karyawan. Budaya organisasi yang sekarang ada di Parador Hotels and Resorts dinilai kurang optimal bagi karyawan sehingga tidak dijadikan acuan perilaku dan aktivitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, apakah hipotesis yang dirumuskan bisa terbukti menggunakan teori yang ada. Teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2002) dengan indikator *Quantity, Quality, Reliability, Attendance*. Dari beberapa penelitian terdahulu yang menjadi sumber rujukan ada 2 penelitian terdahulu yang memiliki hasil berbeda dengan hasil penelitian penulis yaitu penelitian oleh Harwiki (2016) dan Pawirosumarto *et. al.*, (2017). Hal ini terjadi karena perbedaan objek penelitian di mana pada setiap tempat kerja atau perusahaan karyawan akan memiliki karakter yang berbeda ditambah dengan faktor eksternal lain misal budaya perusahaan dan budaya lokal juga bisa ikut memengaruhi persepsi karyawan dan berdampak pada hasil penelitian. Hasil penelitian penulis berpendapat melalui budaya organisasi akan berdampak pada kepemimpinan dan kinerja karyawan. Karyawan harus diperkuat dengan cara melindungi dari budaya luar, memberikan penghargaan yang lebih baik dan menjaga nilai-nilai kejujuran. Ketika karyawan melakukan yang terbaik saat bekerja dan ikut berkontribusi lebih maka bisa dipastikan nilai nilai budaya seperti kejujuran, kreativitas dan kesiapan dalam menerima perubahan sudah tertanam dalam karyawan.

Dengan demikian hipotesis pertama Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan **Terbukti**.

4.1.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian data yang ada, didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berefek pada hasil positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis uji-t mendapatkan hasil bahwa diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Komitmen Organisasional (X_2) sebesar 3,297 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,297 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai regresi menunjukkan 0,190, artinya jikalau *variable* komitmen organisasional meningkat satu satuan maka, nilai daripada kinerja juga akan meningkat sebesar 0,762 dengan catatan keseluruhan *variable* bebas lain pada keadaan yang tetap atau konstan.

Pada penelitian ini variabel komitmen organisasional menggunakan teori dari Robbins & Judge (2008) yang menjelaskan bahwa rasa komitmen karyawan pada perusahaan bisa dilihat dari komitmen afektif, Normatif dan *Continuance*. Pada komponen afektif karyawan yang menjadi anggota organisasi memiliki keinginan yang sama dengan tujuan organisasi, sebaliknya jika karyawan merasa terpaksa menjadi bagian dalam organisasi maka akan menghindari kerugian sehingga usaha yang dikeluarkan kurang maksimal. Pada komponen normatif berkembang dari hasil sosialisasi yang telah dilakukan karyawan di organisasi atau perusahaan, komponen ini menimbulkan perasaan kewajiban pada

pegawai untuk memberikan timbal balik atau balasan atas apa yang pernah di dapat dari organisasi. Sedang *Continuance* merupakan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki hasil yang sama dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Octavia dan Susanty (2016). Di mana ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian tersebut menyatakan bahwa persentase tertinggi yang memengaruhi adalah bagian komitmen afektif kemudian komitmen berkelanjutan dan normatif. Octavia dan Susanty (2016) juga menyatakan jika komitmen karyawan dapat ditingkatkan dengan cara memberikan hak-hak karyawan dengan baik seperti gaji, pelatihan, serta menerapkan pelatihan kinerja yang efektif dan penerapan jenjang karir yang jelas. Pada penelitian penulis mendapatkan hasil adanya pengaruh positif komitmen pada kinerja di mana karyawan saat mengisi kuesioner menyatakan adanya hak-hak yang didapatkan, pemberian gaji yang rutin dan adanya jenjang karir yang jelas di PT Pupuk Kalimantan Timur.

Selanjutnya ada penelitian yang dilakukan oleh Burhanuddin *et. al.*, (2019) dengan hasil komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Analisis riset ini mengungkapkan komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat

pada organisasinya. karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, apabila mereka memiliki kepercayaan dan dapat menerima tujuan dan menilai organisasi, memiliki keinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Penelitian penulis juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni dan Rahardja (2018) karena memiliki hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan alat analisisnya. Anggraeni dan Rahardja (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka kinerjanya juga akan semakin tinggi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan loyal dan bersedia melakukan hal-hal yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan ketertarikan dalam bekerja maka dapat membuat karyawan terus bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan. Komitmen organisasional yang terbangun dalam diri karyawan dapat berpengaruh positif dalam menghasilkan bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai dengan target.

Karyawan PT Pupuk KALTIM menanamkan rasa kepemilikan serta komitmen yang tinggi pada perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan data terkait yang ada. Karyawan PT Pupuk KALTIM merasa nyaman saat bekerja di organisasi dan memiliki tanggung jawab pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan faktor komitmen organisasi pada

teori Robins dan Judge (2008). Penting bagi suatu perusahaan untuk menanamkan rasa kepemilikan pada karyawannya. Rasa kepemilikan dan komitmen yang kuat akan memotivasi dan mendorong pegawai agar bekerja dengan serius dan sepenuh hati dan dapat mencapai kinerja tertinggi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, apakah hipotesis yang dirumuskan bisa terbukti menggunakan teori yang ada. Teori kinerja komitmen organisasional menggunakan teori dari Robins and Judge (2008) dengan indikator *Affective Commitment*, *Normative Commitment* and *Continuance Commitment*. Dengan demikian hipotesis kedua Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan **Terbukti**.

4.1.6.3 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Setelah melakukan uji hipotesis, penulis mendapatkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis korelasi *pearson product moment* didapatkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,857. menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat. Uji hipotesis lain dilakukan dengan melakukan uji hipotesis parsial atau uji t diperoleh nilai thitung pada *variable* Budaya Organisasional (X_1) sebesar 6,869 dan ttabel 1,967. Dikarenakan nilai thitung > ttabel atau $6,869 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima,

artinya Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = 324 ($n-(k+1)$) didapat nilai t tabel 1,967.

Hasil pebdalaman pada riset ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori yang dikemukakan oleh Luthans (2011). Salah satu indikator yang dapat kita lihat adalah adanya pemberian gaji sesuai beban kerja dan adanya sistem promosi yang jelas pada perusahaan. Perusahaan harus membangun sebuah budaya yang kuat agar karyawan memiliki acuan dan nilai-nilai yang diilhami saat melakukan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan penulis sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Petkovska *et. al.*, (2019) dengan alat analisis yang sama yaitu menggunakan SPSS serta penggunaan variabel Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja. Petkovska *et. al.*, (2019) menyatakan jika budaya organisasi dirasakan berbeda oleh karyawan yang mencapai posisi manajerial dan non-manajerial. Banyak ahli berpendapat bahwa gaya manajemen memengaruhi tingkat keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja di antara para pekerja. Sementara penelitian penulis menemukan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja, produktivitas dan kepercayaan diri pada karyawan. Selain itu ada variabel yang berasal dari individu karyawan itu sendiri yang berperan penting dalam meningkatkan komitmen

organisasi yaitu kepuasan kerja. Hal ini masih memiliki hubungan pembahasan dengan hipotesis sebelumnya

Selain itu, terdapat penelitian yang dilakukan Tran Quan (2020) yang memiliki hasil sama di mana terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian Tran Quan (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam setiap perusahaan, karena memutuskan apakah karyawan puas atau tidak di tempat kerja. Penelitian tersebut dilakukan di Vietnam, dari sudut pandang Tran Quan (2020) tidak ada penelitian sebelumnya yang dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di Vietnam, berbeda dengan di Indonesia seperti penelitian yang dilakukan penulis, sudah banyak hasil ilmiah yang diterbitkan pada jurnal yang membahas tentang dampak budaya organisasi terhadap kinerja. Atasan di organisasi sektor Vietnam harus memahami jenis budaya organisasi yang secara positif dan negatif memengaruhi konteks organisasi, seperti perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kesamaan dalam konteks demografi, ekonomi dan sosial budaya di Asia Tenggara berdasarkan temuan Tran Quan juga dapat diadaptasi untuk digunakan di negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara, salah satunya Indonesia.

Sementara penelitian penulis memiliki hasil yang berbeda dengan yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) di mana penelitian tersebut memiliki hasil pengaruh negatif antara variabel budaya organisasi

terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian Murtiningsih (2019) Mempertahankan karyawan yang berkausalitas dan terampil selalu menjadi tantangan bagi organisasi dalam menghadapi persaingan. Budaya Organisasi perlu diperkuat agar karyawan merasakan suasana kerja yang lebih menyenangkan, disiplin kerja yang lebih tinggi, dan hubungan kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan. Temuan riset dari Murtiningsih (2019) berbeda dengan temuan hasil riset penulis bisa saja dipengaruhi beberapa faktor misalnya, jumlah sampel yang berbeda dan kondisi budaya organisasi yang berbeda pada tempat objek penelitian. Mungkin saja pada objek penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih, Budaya organisasinya belum berjalan dan tumbuh dengan baik dibandingkan budaya perusahaan di PT Pupuk Kalimantan Timur. Persepsi karyawan tentang budaya dan kinerja pun juga berpengaruh.

Berdasarkan pembahasan di atas, bisakah kita konklusikan hipotesis ketiga Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja **Terbukti**.

4.1.6.4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Setelah melakukan pengujian hipotesis, penulis mendapatkan *variable* komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis uji t parsial diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Komitmen Organisasional (X_2) sebesar 14,122 dan t_{tabel} 1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $14,122 > 1,967$, maka H_0

ditolak dan H_1 diterima, artinya Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Ketika sebuah karyawan berkomitmen atau memiliki rasa komitmen pada perusahaannya maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula.

Teori yang digunakan oleh penulis pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Robbins dan Judge (2009). Pada jawaban responden pada item kuesioner dapat dilihat bahwa karyawan puas terhadap pekerjaan karena adanya sistem promosi yang jelas, selain itu ada kepuasan terhadap gaji atau upah yang didapatkan dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Pada hipotesis ini, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bagia dan Dwiyantri (2020), hasilnya menyatakan Komitmen organisasional adalah bentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja. Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan yang muncul secara emosional dari karyawan yang sangat kuat terhadap pencapaian tujuan dan nilai perusahaan dalam kaitannya dengan peran karyawan dalam perwujudan tujuan perusahaan tersebut. Komitmen organisasional yang rendah dapat berdampak pada tanggung jawab dari karyawan terhadap pekerjaannya juga berkurang, penelitian Bagia dan Dwiyantri (2020) juga menemukan Gaji yang diperoleh karyawan pada objek penelitian sebagian besar di bawah UMK akibatnya muncul rasa tidak puas terhadap gaji yang diperoleh karena tidak sebanding dengan beban pekerjaan dan belum bisa

mencukupi untuk memenuhi kebutuhan dasar dari karyawan. Sementara pada penelitian penulis, karyawan merasa puas terhadap gaji yang diberikan, hal ini sesuai dengan indikator komitmen afektif dari teori Robbins & Judge.

Adapun penelitian penulis juga memperkuat penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan (2020) di mana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa masih ada masalah terutama yang berkaitan dengan kebersamaan pegawai dalam melakukan tugas, hal ini berkaitan dengan komitmen afektif. Temuan lain yaitu masih ada juga masalah tentang kurangnya dukungan organisasi dalam pelaksanaan kerja. Sementara temuan penelitian yang dilakukan penulis, di PT Pupuk Kalimantan Timur perusahaan/organisasi selalu mendukung karyawan dalam masalah pekerjaan dan indikator tentang komitmen afektif dapat diterima karyawan dari perusahaan dengan baik.

Meningkatkan rasa komit adalah hal yang penting di organisasi. Rasa komitmen organisasional yang tinggi dalam diri karyawan akan menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan mentaati nilai serta aturan yang ada dalam organisasi. Karyawan yang tidak ada rasa komitmen organisasional yang tinggi cenderung kurang bertanggung jawab dalam pekerjaan dan akan tidak puas dalam bekerja. adapun penelitian ini juga menguatkan hasil penelitian lain dilakukan

Lizote *et. al.*, (2017) di mana pegawai di balai kota merasa puas bekerja ketika mereka melakukan komitmen organisasional dan tidak puas jika komitmen organisasi mereka hanya untuk patuh dengan aturan norma. Hasil penelitian tersebut Hasil penelitian ini berkontribusi pada pemahaman landasan teoritis tentang komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam lingkup balai kota dan juga pemahaman tentang bagaimana perilaku saling berhubungan. Hasil penelitian penulis dan beberapa peneliti terdahulu menyimpulkan bahwa temuan-temuan tersebut dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja di lembaga-lembaga tersebut. Dengan demikian hipotesis keempat Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja **Terbukti**.

4.1.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Setelah melakukan uji hipotesis, penulis mendapatkan variabel komitmen organisasional menghasilkan efek positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana menghasilkan nilai koefisien $a=8,085$ artinya jika Kepuasan Kerja (Z) bernilai nol (0), maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai 8,085 satuan, dan $b=0,602$ maknanya Kepuasan Kerja (Z) meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,602 satuan. Sementara melalui analisis korelasi *Pearson Product Moment* nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,704 dan hasil analisis koefisien determinasi sebesar 49,5%. Sementara hasil uji hipotesis menyatakan bahwa diperoleh nilai t_{hitung} variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 17,848 dan t_{tabel}

1,967. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $17,848 > 1,967$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penggunaan teori kepuasan kerja dari Luthans (2011) juga sesuai dengan data-data yang dikumpulkan pada saat penelitian di mana faktor hubungan kerjasama dengan rekan kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Pupuk KALTIM. Ketika dalam organisasi atau perusahaan terdapat keadaan yang nyaman maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan merasa puas saat kerja. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dalam banyak faktor tentang rekan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Wijaya (2018) di mana terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan riset tersebut memiliki alat analisis dan metode analisis yang sama dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penelitian Wijaya (2018) membuktikan jika ada indikator penghargaan yang diberikan pemimpin atas prestasi yang dicapai menjadi indikator terbesar yang dalam faktor kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang besar dalam bekerja karena apresiasi yang diberikan pimpinan atas kinerja mereka sangat baik. Karyawan pun menjadi puas atas apresiasi tersebut. Sementara hasil temuan dari penelitian penulis menemukan bahwa karyawan merasa puas dalam pekerjaan karena ada kesempatan promosi

yang jelas dan mendapatkan gaji sesuai dengan beban kerja. Selain itu karyawan juga merasa puas jika berhasil menyelesaikan pekerjaannya.

Temuan riset lain yang dilakukan oleh Purba *et. al.*, (2019) dengan alat serta metode analisis yang sama pula menghasilkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian tersebut terletak pada jumlah sampel dan objeknya. Penelitian tersebut mengemukakan jika adanya kepuasan kerja yang berbeda dari bawahan sehingga pemimpin harus mampu menghasilkan keputusan yang bisa meningkatkan kausalitas kerja dari karyawan. Penelitian penulis mendapatkan temuan jika kinerja karyawan akan meningkat sejalan dengan peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian ini juga menguatkan hasil temuan dari Idris *et. al.*, (2020). Menurut penelitian tersebut Untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, manajer menargetkan dan fokus pada kesejahteraan karyawannya sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini merupakan upaya untuk memuaskan para pekerja. Menurut penulis, Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam praktik perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Maknanya kepuasan kerja dapat memengaruhi kebahagiaan, semangat kerja, dan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas

Dengan demikian hipotesis kelima Diduga terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja **Terbukti.**

4.1.6.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui

Kepuasan Kerja

Setelah melakukan uji hipotesis, penulis mendapatkan variabel komitmen organisasional berpengaruh efek positif dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji analisis jalur diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 7,852. Nilai Z_{hitung} sebesar 7,852 dibandingkan dengan Z_{tabel} sebesar 1,98, maka Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} atau $7,852 > 1,98$ sehingga H_0 ditolak, artinya Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

Robbins dan Coulter (2012) dalam teorinya tentang budaya organisasi mengatakan variabel ini merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Maka dari itu, penulis beranggapan Organisasi memerlukan budaya yang bisa satu jalan terhadap batas-batas yang berlaku yang bisa diterapkan oleh anggota organisasi dan memberikan efek baik sehingga memperlancar aktivitas organisasi, Budaya organisasi juga memengaruhi banyak hal di perusahaan misalnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Untuk menguji hubungannya maka diperlukan sebuah penelitian kuantitatif dan menjawab hipotesis.

Budaya organisasional sangat berperan penting melalui kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Budaya bisa diterjemahkan sepadan dengan situasi dan kondisi yang sesuai untuk karyawan pada perusahaan dan dijadikan acuan nilai dalam bekerja (Sobirin, 2019). Riset-riset terdahulu

telah menyimpulkan jika karyawan sesuai terhadap budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Namun riset empiris yang sudah ada dalam topik hubungan ini masih sedikit, sehingga bagaimana organisasi harus bisa memberi perhatian pada aspek yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang tepat, hal ini karena merupakan salah satu indikator yang memengaruhi karyawan dalam bekerja dengan maksimal adalah hal yang harus menjadi prioritas perhatian manajemen saat ini.

Penelitian ini sejalan dengan apa yang telah dilakukan oleh terdahulu yang telah dilakukan oleh Deccasari (2019). Penelitian tersebut menekankan bahwa setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan kinerja dan kausalitas karyawannya dengan harapan tujuan akan tercapai. Arti kepuasan kerja itu luas, tidak bisa dilihat hanya dari beberapa aspek saja yang menjadi faktor tingkat kepuasan kerja karyawan. Suatu keadaan fisik dan non fisik dari organisasi atau perusahaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak.

Rozanna (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya

pada kinerja staf. Studi lebih lanjut tentang masalah ini akan memberikan temuan empiris yang lebih baik dan komprehensif dengan mempertimbangkan lebih banyak variabel ke dalam model estimasi. Menurut penulis, sebaiknya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya maka juga harus meningkatkan fokus pada kepuasan kerja. Jika karyawan merasa puas dalam bekerja maka akan mendorong untuk melakukan kinerja terbaiknya.

Sementara hasil penelitian dari Pawirosumarto *et. al.*, (2017) menghasilkan kesimpulan jika budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan empirik tersebut mengemukakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja dianggap kurang optimal serta tidak bisa mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel yang memediasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi ada temuan pengaruh simultan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini juga menyimpulkan masing-masing variabel memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja. Sementara hasil penelitian penulis menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja bisa menjadi mediator hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja karyawan yang artinya kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat

berbeda bisa saja karena perbedaan kultur budaya yang ada dalam objek penelitian tempat sampel data di ambil.

Adapun faktor lain tentang hubungan ini dapat mencakup faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kepuasan kerja serta kinerja staf. Selain itu, mencakup lebih banyak organisasi publik ke dalam analisis penelitian juga akan memperkaya bukti empiris yang ada tentang pengaruh perubahan dan budaya organisasi terhadap pengaruh kinerja staf di organisasi publik, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Diharapkan kedepan ada penelitian yang membandingkan organisasi atau perusahaan swasta dan organisasi publik untuk memperkaya hasil penelitian. Berdasarkan pembahasan di atas, dengan demikian hipotesis keenam Diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja **Terbukti**.

4.1.6.7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Setelah melakukan uji hipotesis, penulis mendapatkan variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh positif kepada kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji analisis jalur diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2,466. Nilai Z_{hitung} sebesar 19,076 dibandingkan dengan Z_{tabel} sebesar 1,98, maka Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} atau $19,076 > 1,98$ sehingga H_0 ditolak, artinya Komitmen Organisasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan dimediasi Kepuasan Kerja (Z).

Robbins dan Judge (2008) dalam pendapatnya mengatakan ketika karyawan sudah memiliki komitmen pada organisasinya maka dia ingin mempertahankan keanggotaannya pada organisasi. Untuk mencapai keadaan tersebut, menurut penulis organisasi harus memenuhi beberapa indikator lain misalnya kepuasan kerja. Jika mengacu pada teori Robbins dan Judge (2008) maka organisasi juga harus memberikan nilai ekonomi bagi karyawan sehingga memunculkan rasa komitmen.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dunda *et. al.*, (2020) di mana hasilnya adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, di mana menurut penelitian ini komitmen organisasional merupakan nilai personel yang mengacu dengan sikap loyal dari karyawan pada perusahaan atau organisasinya. Komitmen juga diartikan secara individu dan berhubungan pada tingkat keterlibatan orang pada organisasi yang bersangkutan. Uji sobel memperoleh nilai *indirect effect* dengan besaran 3.134 dengan tingkat signifikan 0.001 artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja melalui kepuasan kerja. Sementara hasil penelitian penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan nilai Z_{hitung} sebesar 2,466. Nilai Z_{hitung} sebesar 19,076 dibandingkan dengan Z_{tabel} sebesar 1,98, maka Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} atau $19,076 > 1,98$.

Sementara itu penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyudi *et. al.*, (2021) menghasilkan hasil yang berbeda, di mana pada penelitian

tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediator pada pengaruh komitmen organisasi kepada kinerja karyawan. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel *Intervening* antara pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja, komitmen dan kinerja adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. Suatu organisasi sangat butuh hal yang dapat memotivasi para karyawan agar bisa bekerja dengan efektif, efisien dan sesuai target sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan hasilnya bagus.

Adapun penelitian penulis berbeda dari hasil dari temuan yang dilakukan oleh Bagis *et. al.*, (2021) di mana menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi relasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian itu kepuasan kerja tidak dapat memiliki efek mediasi pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Di mana komitmen organisasi dan kinerja pegawai akan terus bergerak dan tetap produktif tanpa dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak dapat berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan telah bangga menjadi bagian dari Bank Syariah Mandiri Jakarta yang menjadi objek penelitian itu. Namun menurut penulis, hal ini tidak menjamin anggota atau karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan selama ini masih

belum ada keseimbangan antara hasil kerja karyawan dengan imbalan yang diterimanya. Ketika karyawan merasa puas dalam bekerja dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, maka kinerja yang optimal dapat dicapai

Riset-riset terdahulu mayoritas menyimpulkan jika ada rasa sesuai dari karyawan pada komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Namun riset empirik yang membahas hubungan variabel ini sangat terbatas, sehingga prioritas bagi organisasi saat ini adalah bagaimana perusahaan atau organisasi harus dapat memperhatikan aspek-aspek atau indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sehingga memengaruhi karyawan dalam bekerja secara maksimal. Maka dapat disimpulkan semakin baik komitmen organisasi maka kinerja akan baik pula dan kepuasan kerja memengaruhi kedua variabel tersebut. Dengan demikian hipotesis ketujuh Diduga terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja **Terbukti.**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka peneliti dapat memberikan saran yang ditujukan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur dalam hal yang berkaitan dengan budaya organisasional, komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

1. Untuk meningkatkan efektifitas budaya organisasional, PT Pupuk KALTIM dapat mempertimbangkan prestasi kerja yang harus dicapai karyawan, dengan itu maka karyawan bisa lebih semangat dalam mengejar atau mencapai target kerja yang ditentukan. Karyawan akan mendapat penghargaan dari perusahaan atas prestasi atau capaian yang diraih sehingga menciptakan budaya organisasional yang baik.
2. PT Pupuk KALTIM bisa meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hal yang dapat dikerjakan misalnya memberikan kesempatan *training* bagi karyawan atau seminar sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan terciptanya rasa komitmen pada perusahaan.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dipertimbangkan pemberian waktu tambahan yang fleksibel namun terukur dengan jelas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil yang maksimal.

Daftar Pustaka

- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.25273/jap.v6i1.1289>
- Anggraeni, D. A., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt Leo Agung Raya, Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–14.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Perdana Publishing.
- Bagis, F., Indra Kusumo, U., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction As a Mediation Variables on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment To Employee Performance. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 424–434.
- Boon, Ooi Keng and Safa, Mohammad Samaun and Arumugam, V. (2008). *TQM practices and affective commitment: a case of Malaysian semiconductor packaging organizations - Munich Personal RePEc Archive*. 10864. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/10864/>
- Burhannudin, B., Zainul, M., & Harlie, M. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 8(2), 191. <https://doi.org/10.30588/jmp.v8i2.425>
- Chusway, B., & Lodge, D. (2000). *Organisational behaviour and design : Perilaku dan desain organisasi Terjemah: Tjiptowardoyo* (3rd ed.). PT Elex Media Komputindo.
- Colquitt LePine, Jeffery A., Wesson, Michael J., J. A. (2009). *Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.).
- Creswell, J. W. (2009). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.
- Deccasari, D. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang. *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 25(1), 43–55.
- Denison, R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John

Wiley & Sons, Ltd.

- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Alihbahasa: Benyamin Mollan (7th ed.)*. Prehallindo.
- Dunda, N., Kamase, J., Asis, N., & Nur, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja yang Dimediasi Kepuasan Karyawan Outsourcing pada PT. Sederhana Karya Jaya. *Jurnal Sosio Sains*, 4(April), 11–26.
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 130–138.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, A., & Hazriyanto, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam. *Jurnal Benefita*, 4(2), 326. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.1877>
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE.
- Hartanti, M. D. (2007). Kepuasan Kerja dan Peningkatan Prestasi Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 7(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v7i1.3916>
- Harwika, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.04.032>
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Bumi Aksa.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Organizational behavior*. Thomson/South-Western.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Kreitner, R., & Knicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (9th ed.)*. Salemba Empat.
- Krisnaldy, K., Pasaribu, V. L. D., & Senen, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja. *JURNAL SeMaRaK*, 2(2), 164–179. <https://doi.org/10.32493/smk.v2i2.2936>
- Laras, T., Jatmiko, B., Joki, F., & Tri, H. (2021). *The Influence of Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) And Organizational Culture on The Performance of Education Employees as Mediated by Job Satisfaction (Survey at the Private University of Sleman Regency in Yogyakarta) Universitas Muhammadiyah. 25(2), 308–332.

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. Do. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *BRAZILIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Journal of Humanities and Education Development, 3(3), 54–66.*

Mangkunegara, A. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.

Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Maniksaly. (2019). *Job Satisfaction Theory: 8 Major Job Satisfaction Theories*. Economics Discussion. <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/job-satisfaction-theory/31947>

Mathis, R., & Jackson, J. (2000). *Human Resource Management*. Thomson Learning.

Mathis, R., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 dan 2, terjemahan Bayu Brawira*. Salemba Empat.

Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

McClave, J. (2015). *Statistics for Business and Economics* (11th ed.). Dellen Publishing.

Meutia, K. I., & Husadha, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*

(*JRMB*), 4(1), 119–126.

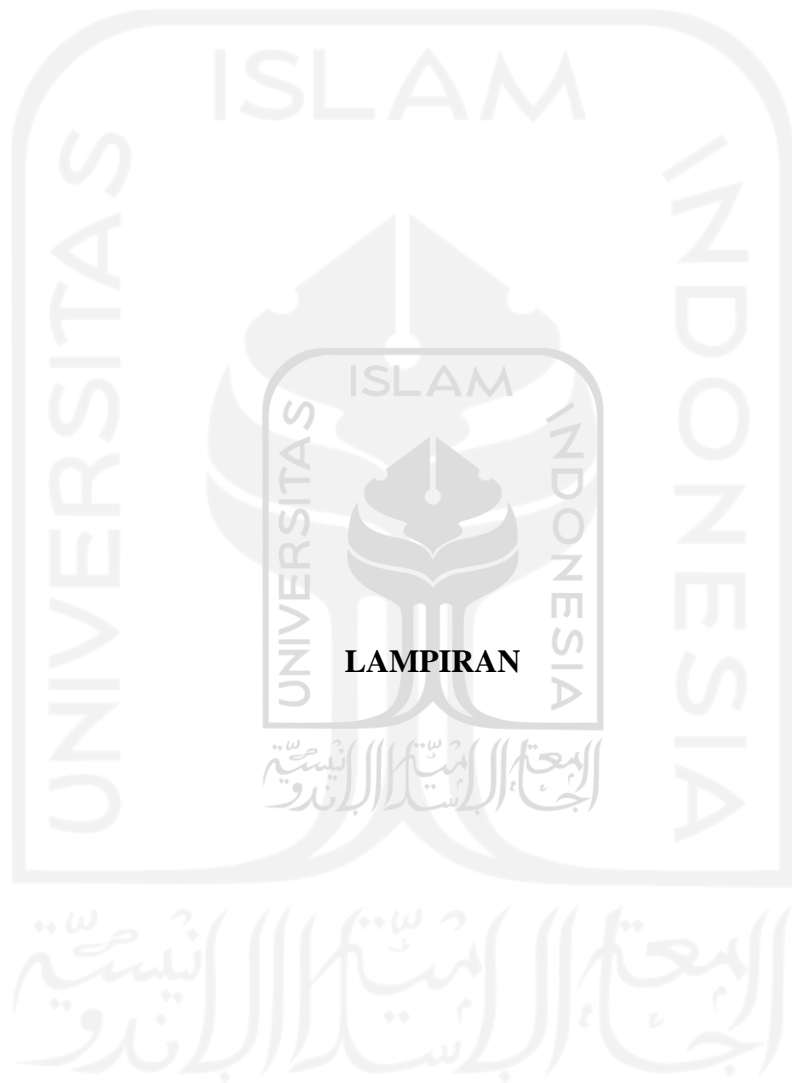
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Murtiningsih, R. S. (2019). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(01), 33–50.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal JUMANTIK*, 2(1), 13–25.
- Octavia, E., & Susanty, A. I. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *SMART-Study&Management Research*, 8(2).
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & 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*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 841–850. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22911>
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). PT. Indeks.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). PT. Salemba Empat.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=JP4bHAAACAAJ>
- Robbins, S. P., & A., T. (2009). *Organizational behavior: United States edition*

(13th ed.). Pearson Education.

- Rofiliana, L., & Rofiuddin, M. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v1i1.26>
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). *Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?* 21(1), 45–51. <https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Sahlan, N. I., Mekel, P., & Trang, I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 52–62.
- Sari, R. N. I., & Hadijah, H. S. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3389>
- Sasuwe, M., Tewal, B., Uhing, Y., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2408–2418. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21009>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach* (7th ed.). Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=u73GjwEACAAJ>
- Setiawan, H. D. (2020). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 41(69), 8091–8102. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/887>
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi Edisi Pertama* (1st ed.). STIM YKPN.
- Sobirin, A. (2014). *Manajemen Kinerja* (1st ed.). Universitas Terbuka.
- Sobirin, A. (2019). *Budaya Organisasi Edisi Ketiga* (3rd ed.). SUPP STIM YKPN.
- Stefanovska–petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., & Schaeffer, I. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work-life balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-1.8>
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif*,

Kualitatif, Kombinasi, dan R&D. CV. Alfabeta.

- Sutanto, E., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions Eddy. *Jurnal Kewirausahaan Dan Usaha Kecil Menengah*, 1(1), 37–40.
<http://stiesurakarta.id/index.php/jkukm/article/view/63>
- Tran, Q. H. N. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Veithzal, R. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, K., Ruslan, M., & Chahyono, C. (2021). The Influence of Organizational Commitment and Working Environment on Employee Performance through Work Satisfaction in Government Office of Camba District Maros Regency. *Indonesian Journal of Business and Management*, 3(2), 121–125.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 31(1), 58–65.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2), 287109.



LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang)

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas

Islam Indonesia Yogyakarta

Nama: Yusuf Ahmad Sudrajat

NIM: 18311402

Fakultas: Bisnis dan Ekonomika

Jurusan: Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang), maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Yusuf Ahmad Sudrajat

A. Identitas Responden

Nama (Inisial) :

- 1. Jenis Kelamin**
 Laki-
 Laki
 Perempuan
- 2. Usi**
 a. Kurang dari 25 tahun
 a. Kurang dari 25 tahun
 b. 25-30 tahun
 c. 31-40 tahun
 d. 41-50 tahun
 e. lebih dari 50 tahun
- 4. Pendidikan Terakhir**
 a. SMA
 b. Diploma
 c. Sarjana
 (S1)
 d. Magister
 (S2)
 e. Doktoral
 (S3)
- 5. Status Pernikahan**
 a. Sudah Kawin
 b. Belum Kawin

- 6. Lama Bekerja**
 a. Kurang dari 5 tahun
 a. Kurang dari 5 tahun
 b. 5-10 tahun
 c. 10-15 tahun
 d. 15-20 tahun
 e. Lebih dari 20 tahun
- 7. Penghasilan**
 a. Rp. 2.000.000-Rp.5.000.000
 b. Rp. 5.000.000-Rp.10.000.000
 c. Rp. 10.000.000-Rp.15.000.000
 d. Rp. 15.000.000-Rp.20.000.000
 e. Lebih dari Rp. 20.000.000

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang sesuai dengan perasaan yang anda rasakan dan anda lakukan, dengan cara memberi *ceklist* pada alternatif jawaban berikut:

6= Sangat Setuju

5= Setuju

4= Cukup Setuju

3= Kurang Setuju

2= Tidak Setuju

1= Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Penilaian					
		1	2	3	4	5	6
A. Budaya Organisasional							

No	Pernyataan	Penilaian					
Inovasi dan Pengambilan Risiko (<i>Innovation and Risktaking</i>)							
1	Saya memiliki keberanian menyampaikan inovasi pada perusahaan						
2	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya						
3	Saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan						
Perhatian terhadap Detail (<i>Attention to Detail</i>)							
4	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasi yang sudah ditetapkan						
6	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat						
Orientasi pada Hasil (<i>Outcome Orientation</i>)							
7	Saya memiliki target kerja yang ditentukan oleh perusahaan						
8	Saya bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal						
9	Saya berusaha meningkatkan efektivitas bekerja guna memperoleh hasil yang optimal						
Berorientasi pada Manusia (<i>People Orientation</i>)							
10	Saya memiliki hubungan yang baik sesama rekan kerja						
11	Saya berpartisipasi dalam memberikan masukan kepada atasan pada saat proses pengambilan keputusan						
12	Saya senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan						
Berorientasi pada Tim (<i>Team Orientation</i>)							
13	Saya senang menyelesaikan pekerjaan melalui kerjasama tim						
14	Saya menjalin kerjasama dengan anggota lain untuk meningkatkan hasil terbaik						
15	Saya menolong sesama rekan kerja bila ada yang mengalami kesulitan						
Agresivitas (<i>Aggressiveness</i>)							

No	Pernyataan	Penilaian					
16	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan						
17	Saya datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik						
18	Saya tidak puas dengan satu pekerjaan sehingga tertantang dengan tugas berikutnya						
Stabilitas (Stability)							
19	Saya bekerja sesuai ketentuan standar operasi perusahaan						
20	Saya bekerja sesuai standar aturan organisasi dalam perusahaan						
21	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini						
B. Komitmen Organisasional							
Affective Commitment							
22	Saya merasa ikut memiliki perusahaan ini						
23	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini						
24	Saya merasa bangga dapat bekerja pada perusahaan ini						
25	Saya merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini						
Continuance Commitment							
26	Saya sulit meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain						
27	Saya merasa nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan						
28	Saya termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah saya lakukan						
Normative Commitment							
29	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan						
30	Saya dapat bekerja sesuai harapan perusahaan						
31	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan						

No	Pernyataan	Penilaian					
32	Saya dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan perusahaan						
C. Kepuasan Kerja							
Pekerjaan itu Sendiri							
33	Saya merasa puas dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan						
34	Saya merasa puas dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri						
35	Saya merasa puas dapat mengikuti standar operasional pekerjaan dari perusahaan						
Upah dan Kesejahteraan							
36	Saya merasa puas dengan gaji yang saya dapatkan						
37	Saya merasa puas mendapatkan pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja						
38	Saya merasa puas mendapatkan kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari						
Kesempatan Promosi							
39	Saya merasa puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan						
40	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan promosi yang adil dari perusahaan						
41	Saya merasa puas mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan di dalam perusahaan						
Pengawasan							
42	Saya merasa puas dengan perlakuan adil yang saya dapatkan dari atasan saya di tempat kerja						
43	Saya merasa puas dapat memenuhi target standar yang ditetapkan perusahaan						
44	Saya merasa puas mendapatkan pengawasan kerja secara berkelanjutan dari atasan saya						
Rekan Kerja							
45	Saya merasa puas ketika dapat bekerjasama sesama rekan kerja						

No	Pernyataan	Penilaian					
46	Saya merasa puas dengan sikap saling mendukung sesama rekan kerja						
47	Saya merasa puas dengan pengakuan yang saya dapat dari rekan kerja ketika saya berhasil menyelesaikan pekerjaan						
D. Kinerja Karyawan							
Kuantitas Output							
48	Saya memiliki kemampuan memenuhi target yang diberikan						
49	Saya memiliki kemampuan bekerja secara efisien						
50	Saya memiliki kemampuan bekerja sesuai waktu standar						
Kausalitas Output							
51	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja						
52	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja						
53	Saya memiliki kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja						
Kehadiran di tempat kerja (Attendance)							
54	Saya memiliki kemampuan untuk datang tepat waktu						
55	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu						
56	Saya memiliki ketepatan waktu ketika pulang bekerja						
Stabilitas (Stability)							
57	Saya memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien						
58	Saya memiliki kemampuan melakukan tugas sesuai dengan standar operasi kerja						
59	Saya memiliki kemampuan untuk mengurangi kegagalan						

LAMPIRAN 2 TABULASI DATA

1. Budaya Organisasional

No. Res p	Budaya Organisasional X1														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6
2	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	3	4	5
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
10	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
11	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
12	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
17	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
20	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
21	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
23	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
24	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6
25	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	3	5	3	4
27	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
28	4	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5
29	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
30	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3	3	5	5	5	6
31	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
34	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6
35	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6
36	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
37	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6

38	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	4	5	4	4	5
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
40	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
41	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
42	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
43	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6
44	6	4	5	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5
45	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6
46	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	5
49	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
50	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
51	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
53	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
54	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
55	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
56	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
57	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
58	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
59	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
62	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	5
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
65	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	5	5
66	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
67	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
68	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
69	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
71	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
75	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5
76	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
77	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
79	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5

80	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6
81	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	3	4	5
82	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
83	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
84	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
89	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
90	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
91	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6
95	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
96	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
99	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	5
100	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
102	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	5	5
103	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
104	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
106	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6
107	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
108	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
111	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
112	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5
113	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
114	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
116	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5
117	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
120	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
121	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

122	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
123	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
124	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6
125	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	3	5	3	4
127	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
128	4	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5
129	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
130	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3	3	5	5	5	6
131	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
134	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6
135	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6
136	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	5
139	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
140	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
141	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
144	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
145	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
146	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
147	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
148	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
149	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
152	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	5
153	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	5	5
156	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
157	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
158	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
159	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
160	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4

164	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
165	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
166	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6
170	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
171	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
174	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
175	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
176	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
177	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
178	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6
179	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5
180	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	3	5	3	4
181	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
182	4	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5
183	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
184	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3	3	5	5	5	6
185	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
188	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6
189	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6
190	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
191	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
192	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	4	5	4	4	5
193	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
194	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
195	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
196	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
197	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6
198	6	4	5	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5
199	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6
200	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
201	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
202	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	5
203	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
204	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
205	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

206	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
207	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
208	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
209	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
210	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
211	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
212	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
213	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6
214	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5
215	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	3	5	3	4
216	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
217	4	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5
218	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
219	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3	3	5	5	5	6
220	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
221	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
222	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
223	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6
224	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6
225	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
226	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
227	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	4	5	4	4	5
228	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
229	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
230	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
231	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
232	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6
233	6	4	5	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5
234	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6
235	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
236	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
237	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	5
238	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
239	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
240	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
242	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
243	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
244	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
245	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
246	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
247	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

248	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
249	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
250	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
251	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	5
252	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
254	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	5	5
255	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
256	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
257	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
258	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6
259	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
260	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
261	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
262	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
263	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
264	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5
265	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
266	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
267	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
268	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5
269	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6
270	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	3	4	5
271	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
272	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
273	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
274	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
276	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
277	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
278	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
279	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
280	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
281	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
282	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
283	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6	6
284	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
285	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
286	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
287	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
288	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
289	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

290	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
291	5	5	5	6	6	6	5	6	5	3	3	5	5	5	6
292	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6
293	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
294	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
295	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6
296	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6
297	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
298	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
299	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	4	5	4	4	5
300	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
301	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
302	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
303	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
304	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6
305	6	4	5	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5
306	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6
307	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
308	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
309	4	4	4	4	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	5
310	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
311	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
312	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
314	4	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
315	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6
316	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
317	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
318	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
319	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
320	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
321	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
322	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
323	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	5	5
324	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
326	4	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	5	5
327	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

No Resp	Budaya Organisasional					
	16	17	18	19	20	21
1	6	5	5	5	5	4

2	5	5	5	5	5	5
3	6	6	6	6	6	6
4	6	6	5	6	6	6
5	6	5	5	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6
8	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	5	5	5
10	6	4	5	6	6	6
11	6	6	6	6	6	6
12	5	5	4	5	5	5
13	5	6	5	6	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	6	6	5	5	5	6
16	6	6	5	6	6	6
17	6	6	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5
19	6	5	5	5	6	5
20	6	6	5	6	6	6
21	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	6	6
23	5	5	6	6	6	6
24	6	6	6	6	6	6
25	5	4	5	4	4	4
26	5	3	4	4	4	1
27	6	6	6	6	6	6
28	6	4	4	5	5	5
29	5	6	6	6	6	6
30	6	4	2	5	5	2
31	6	6	3	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5
33	5	6	5	5	5	5
34	6	6	5	5	5	4
35	5	5	4	6	6	5
36	5	5	4	4	4	4
37	5	5	5	6	6	5
38	5	6	5	6	6	2
39	6	6	6	6	6	6
40	6	6	5	5	5	5
41	5	6	5	6	6	6
42	5	5	5	6	6	6

43	6	6	5	6	6	4
44	5	5	3	6	6	5
45	6	6	5	6	5	5
46	6	5	5	6	6	6
47	5	5	5	5	5	5
48	5	6	1	4	5	5
49	6	6	5	6	6	6
50	5	5	5	5	5	5
51	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	6	6	6
53	5	6	5	6	6	4
54	6	6	4	6	6	5
55	6	6	6	6	6	6
56	6	6	5	6	6	6
57	4	4	2	5	5	4
58	6	6	6	6	6	6
59	5	5	3	5	5	5
60	5	5	4	5	5	5
61	6	6	5	6	6	2
62	5	4	4	5	5	5
63	6	6	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	5
65	6	5	4	6	6	3
66	6	6	6	6	6	6
67	5	4	4	5	5	3
68	6	6	6	6	6	6
69	6	5	5	6	6	5
70	6	6	6	6	6	6
71	6	6	5	5	6	5
72	5	4	4	5	5	5
73	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6
75	5	5	6	5	5	5
76	5	3	4	5	5	5
77	6	6	6	6	6	6
78	5	5	4	5	5	5
79	5	5	5	6	6	4
80	6	5	5	5	5	4
81	5	5	5	5	5	5
82	6	6	6	6	6	6
83	6	6	5	6	6	6

84	6	5	5	6	6	6
85	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	5	5
88	4	5	4	5	5	5
89	6	4	5	6	6	6
90	6	6	6	6	6	6
91	5	5	4	5	5	5
92	5	6	5	6	5	5
93	5	5	5	5	5	5
94	6	6	5	5	5	6
95	6	6	5	6	6	6
96	5	5	3	5	5	5
97	5	5	4	5	5	5
98	6	6	5	6	6	2
99	5	4	4	5	5	5
100	6	6	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	5
102	6	5	4	6	6	3
103	6	6	6	6	6	6
104	5	4	4	5	5	3
105	6	6	6	6	6	6
106	6	5	5	6	6	5
107	6	6	6	6	6	6
108	6	6	5	5	6	5
109	5	4	4	5	5	5
110	6	6	6	6	6	6
111	6	6	6	6	6	6
112	5	5	6	5	5	5
113	5	3	4	5	5	5
114	6	6	6	6	6	6
115	5	5	4	5	5	5
116	5	5	5	6	6	4
117	6	6	5	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5
119	6	5	5	5	6	5
120	6	6	5	6	6	6
121	6	6	6	6	6	6
122	6	6	6	6	6	6
123	5	5	6	6	6	6
124	6	6	6	6	6	6

125	5	4	5	4	4	4
126	5	3	4	4	4	1
127	6	6	6	6	6	6
128	6	4	4	5	5	5
129	5	6	6	6	6	6
130	6	4	2	5	5	2
131	6	6	3	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5
133	5	6	5	5	5	5
134	6	6	5	5	5	4
135	5	5	4	6	6	5
136	6	5	5	6	6	6
137	5	5	5	5	5	5
138	5	6	1	4	5	5
139	6	6	5	6	6	6
140	5	5	5	5	5	5
141	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	6	6	6
143	5	6	5	6	6	4
144	6	6	4	6	6	5
145	6	6	6	6	6	6
146	6	6	5	6	6	6
147	4	4	2	5	5	4
148	6	6	6	6	6	6
149	5	5	3	5	5	5
150	5	5	4	5	5	5
151	6	6	5	6	6	2
152	5	4	4	5	5	5
153	6	6	6	6	6	6
154	6	6	6	6	6	5
155	6	5	4	6	6	3
156	6	6	6	6	6	6
157	5	4	4	5	5	3
158	6	6	6	6	6	6
159	6	5	5	6	6	6
160	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6
162	5	5	5	5	5	5
163	4	5	4	5	5	5
164	6	4	5	6	6	6
165	6	6	6	6	6	6

166	5	5	4	5	5	5
167	5	6	5	6	5	5
168	5	5	5	5	5	5
169	6	6	5	5	5	6
170	6	6	5	6	6	6
171	6	6	5	5	5	5
172	5	5	5	5	5	5
173	6	5	5	5	6	5
174	6	6	5	6	6	6
175	6	6	6	6	6	6
176	6	6	6	6	6	6
177	5	5	6	6	6	6
178	6	6	6	6	6	6
179	5	4	5	4	4	4
180	5	3	4	4	4	1
181	6	6	6	6	6	6
182	6	4	4	5	5	5
183	5	6	6	6	6	6
184	6	4	2	5	5	2
185	6	6	3	5	5	5
186	5	5	5	5	5	5
187	5	6	5	5	5	5
188	6	6	5	5	5	4
189	5	5	4	6	6	5
190	5	5	4	4	4	4
191	5	5	5	6	6	5
192	5	6	5	6	6	2
193	6	6	6	6	6	6
194	6	6	5	5	5	5
195	5	6	5	6	6	6
196	5	5	5	6	6	6
197	6	6	5	6	6	4
198	5	5	3	6	6	5
199	6	6	5	6	5	5
200	6	5	5	6	6	6
201	5	5	5	5	5	5
202	5	6	1	4	5	5
203	6	6	5	6	6	6
204	5	5	5	5	5	5
205	6	6	6	6	6	6
206	6	6	6	6	6	6

207	5	6	5	6	6	4
208	6	6	4	6	6	5
209	6	6	6	6	6	6
210	6	6	5	6	6	6
211	4	4	2	5	5	4
212	5	5	6	6	6	6
213	6	6	6	6	6	6
214	5	4	5	4	4	4
215	5	3	4	4	4	1
216	6	6	6	6	6	6
217	6	4	4	5	5	5
218	5	6	6	6	6	6
219	6	4	2	5	5	2
220	6	6	3	5	5	5
221	5	5	5	5	5	5
222	5	6	5	5	5	5
223	6	6	5	5	5	4
224	5	5	4	6	6	5
225	5	5	4	4	4	4
226	5	5	5	6	6	5
227	5	6	5	6	6	2
228	6	6	6	6	6	6
229	6	6	5	5	5	5
230	5	6	5	6	6	6
231	5	5	5	6	6	6
232	6	6	5	6	6	4
233	5	5	3	6	6	5
234	6	6	5	6	5	5
235	6	5	5	6	6	6
236	5	5	5	5	5	5
237	5	6	1	4	5	5
238	6	6	5	6	6	6
239	5	5	5	5	5	5
240	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	6	6	6
242	5	6	5	6	6	4
243	6	6	4	6	6	5
244	6	6	6	6	6	6
245	6	6	5	6	6	6
246	4	4	2	5	5	4
247	6	6	6	6	6	6

248	5	5	3	5	5	5
249	5	5	4	5	5	5
250	6	6	5	6	6	2
251	5	4	4	5	5	5
252	6	6	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	5
254	6	5	4	6	6	3
255	6	6	6	6	6	6
256	5	4	4	5	5	3
257	6	6	6	6	6	6
258	6	5	5	6	6	5
259	6	6	6	6	6	6
260	6	6	5	5	6	5
261	5	4	4	5	5	5
262	6	6	6	6	6	6
263	6	6	6	6	6	6
264	5	5	6	5	5	5
265	5	3	4	5	5	5
266	6	6	6	6	6	6
267	5	5	4	5	5	5
268	5	5	5	6	6	4
269	6	5	5	5	5	4
270	5	5	5	5	5	5
271	6	6	6	6	6	6
272	6	6	5	6	6	6
273	6	5	5	6	6	6
274	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6
276	5	5	5	5	5	5
277	4	5	4	5	5	5
278	6	4	5	6	6	6
279	6	6	6	6	6	6
280	5	5	4	5	5	5
281	5	6	5	6	5	5
282	5	5	5	5	5	5
283	6	6	5	5	5	6
284	6	6	5	6	6	6
285	6	6	5	5	5	5
286	5	5	5	5	5	5
287	6	5	5	5	6	5
288	6	6	5	6	6	6

289	6	6	6	6	6	6
290	6	6	6	6	6	6
291	6	4	2	5	5	2
292	6	6	3	5	5	5
293	5	5	5	5	5	5
294	5	6	5	5	5	5
295	6	6	5	5	5	4
296	5	5	4	6	6	5
297	5	5	4	4	4	4
298	5	5	5	6	6	5
299	5	6	5	6	6	2
300	6	6	6	6	6	6
301	6	6	5	5	5	5
302	5	6	5	6	6	6
303	5	5	5	6	6	6
304	6	6	5	6	6	4
305	5	5	3	6	6	5
306	6	6	5	6	5	5
307	6	5	5	6	6	6
308	5	5	5	5	5	5
309	5	6	1	4	5	5
310	6	6	5	6	6	6
311	5	5	5	5	5	5
312	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	6	6	6
314	5	6	5	6	6	4
315	6	6	4	6	6	5
316	6	6	6	6	6	6
317	6	6	5	6	6	6
318	4	4	2	5	5	4
319	6	6	6	6	6	6
320	5	5	3	5	5	5
321	5	5	4	5	5	5
322	6	6	5	6	6	2
323	5	4	4	5	5	5
324	6	6	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	5
326	6	5	4	6	6	3
327	6	6	6	6	6	6

No Res P	Komitmen Organisasional X2										
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	5
2	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
10	5	6	6	5	2	5	5	5	6	6	6
11	6	6	6	6	1	6	2	5	5	6	5
12	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
13	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6
18	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
19	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
20	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
21	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
23	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6
24	5	5	6	6	4	6	6	6	5	5	6
25	5	6	6	5	4	5	5	5	5	6	5
26	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2	5
27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	3	4	4	2	2	3	5	3	5	2	5
31	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6
32	6	6	6	6	4	5	4	5	5	6	6
33	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
34	5	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5

37	6	6	6	6	5	6	3	5	5	6	5
38	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
39	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
40	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
41	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
42	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
43	5	6	6	6	4	5	4	5	6	6	6
44	5	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
45	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6
46	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
47	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
48	6	6	6	6	6	5	1	4	5	6	6
49	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
50	6	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
51	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
53	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5
54	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5
55	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
56	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
57	5	6	6	5	3	4	6	5	5	5	5
58	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
59	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
60	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5
61	4	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6
62	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5
63	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
65	4	4	5	3	4	5	5	4	6	3	5
66	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
67	3	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5
68	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6
69	6	6	6	5	1	5	5	5	6	5	6
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
71	6	6	6	5	2	5	4	5	5	6	5
72	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
73	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
75	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
76	5	6	6	5	5	5	6	4	5	5	6
77	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6

78	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5
79	5	6	6	3	5	5	5	5	5	6	5
80	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	5
81	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	6
82	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
83	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
84	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
89	5	6	6	5	2	5	5	5	6	6	6
90	6	6	6	6	1	6	2	5	5	6	5
91	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
92	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6
93	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
95	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
96	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
97	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5
98	4	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6
99	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5
100	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
102	4	4	5	3	4	5	5	4	6	3	5
103	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
104	3	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5
105	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6
106	6	6	6	5	1	5	5	5	6	5	6
107	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
108	6	6	6	5	2	5	4	5	5	6	5
109	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
110	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6
111	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
112	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
113	5	6	6	5	5	5	6	4	5	5	6
114	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6
115	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5
116	5	6	6	3	5	5	5	5	5	6	5
117	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6
118	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

119	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
120	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
121	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
122	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
123	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6
124	5	5	6	6	4	6	6	6	5	5	6
125	5	6	6	5	4	5	5	5	5	6	5
126	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2	5
127	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
130	3	4	4	2	2	3	5	3	5	2	5
131	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6
132	6	6	6	6	4	5	4	5	5	6	6
133	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
134	5	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6
135	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
136	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
137	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
138	6	6	6	6	6	5	1	4	5	6	6
139	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
140	6	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
141	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5
144	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5
145	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
146	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
147	5	6	6	5	3	4	6	5	5	5	5
148	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
149	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
150	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5
151	4	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6
152	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5
153	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	4	4	5	3	4	5	5	4	6	3	5
156	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
157	3	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5
158	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6
159	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6

160	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
164	5	6	6	5	2	5	5	5	6	6	6
165	6	6	6	6	1	6	2	5	5	6	5
166	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
167	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6
168	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
169	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
170	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
171	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6
172	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
173	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
174	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
175	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
176	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
177	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6
178	5	5	6	6	4	6	6	6	5	5	6
179	5	6	6	5	4	5	5	5	5	6	5
180	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2	5
181	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
184	3	4	4	2	2	3	5	3	5	2	5
185	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6
186	6	6	6	6	4	5	4	5	5	6	6
187	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
188	5	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6
189	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
190	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
191	6	6	6	6	5	6	3	5	5	6	5
192	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
193	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
194	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
195	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
196	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
197	5	6	6	6	4	5	4	5	6	6	6
198	5	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
199	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6
200	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6

201	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
202	6	6	6	6	6	5	1	4	5	6	6
203	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
204	6	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
205	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
206	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
207	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5
208	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5
209	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
210	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
211	5	6	6	5	3	4	6	5	5	5	5
212	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6
213	5	5	6	6	4	6	6	6	5	5	6
214	5	6	6	5	4	5	5	5	5	6	5
215	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2	5
216	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
217	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
218	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
219	3	4	4	2	2	3	5	3	5	2	5
220	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6
221	6	6	6	6	4	5	4	5	5	6	6
222	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
223	5	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6
224	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
225	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
226	6	6	6	6	5	6	3	5	5	6	5
227	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
228	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
229	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
230	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
231	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
232	5	6	6	6	4	5	4	5	6	6	6
233	5	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
234	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6
235	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
236	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
237	6	6	6	6	6	5	1	4	5	6	6
238	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
239	6	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
240	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

242	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5
243	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5
244	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
245	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
246	5	6	6	5	3	4	6	5	5	5	5
247	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
248	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
249	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5
250	4	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6
251	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5
252	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
254	4	4	5	3	4	5	5	4	6	3	5
255	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
256	3	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5
257	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6
258	6	6	6	5	1	5	5	5	6	5	6
259	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
260	6	6	6	5	2	5	4	5	5	6	5
261	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
262	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6
263	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
264	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
265	5	6	6	5	5	5	6	4	5	5	6
266	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6
267	6	6	6	6	4	5	5	4	4	5	5
268	5	6	6	3	5	5	5	5	5	6	5
269	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	5
270	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	6
271	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
272	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
273	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6
274	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
276	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
277	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
278	5	6	6	5	2	5	5	5	6	6	6
279	6	6	6	6	1	6	2	5	5	6	5
280	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
281	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6
282	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

283	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
284	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
285	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6
286	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
287	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
288	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
289	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
290	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
291	3	4	4	2	2	3	5	3	5	2	5
292	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6
293	6	6	6	6	4	5	4	5	5	6	6
294	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
295	5	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6
296	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
297	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
298	6	6	6	6	5	6	3	5	5	6	5
299	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
300	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
301	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
302	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6
303	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
304	5	6	6	6	4	5	4	5	6	6	6
305	5	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
306	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6
307	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
308	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	5
309	6	6	6	6	6	5	1	4	5	6	6
310	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
311	6	6	6	6	3	5	5	5	5	5	5
312	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
314	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5
315	4	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5
316	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
317	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
318	5	6	6	5	3	4	6	5	5	5	5
319	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
320	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
321	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5
322	4	2	2	2	2	2	2	2	6	2	6
323	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5

324	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
326	4	4	5	3	4	5	5	4	6	3	5
327	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5

No Resp	Kepuasan Kerja									
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	
2	5	5	5	6	6	6	5	5	5	
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
4	6	6	6	6	6	6	5	5	5	
5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	5	5	5	5	5	5	3	3	4	
10	6	6	5	6	6	6	6	6	6	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	5	4	5	5	3	4	4	
13	6	6	5	5	6	6	5	6	5	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
16	6	6	6	6	4	6	6	6	6	
17	6	6	5	5	5	6	5	5	5	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	6	6	6	5	5	6	5	5	5	
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
21	6	5	6	4	5	5	3	4	4	
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
23	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
24	6	5	5	6	5	5	6	5	5	
25	6	6	5	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	2	2	5	1	1	1	
27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
28	6	6	5	6	5	5	5	5	5	
29	6	5	6	6	6	6	6	6	6	
30	4	6	5	3	2	4	5	5	5	
31	6	5	6	6	6	6	6	6	6	
32	5	5	5	6	6	6	5	5	5	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	6	6	6	6	5	6	5	5	5	

35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	4	4	4	5	5	5
38	6	6	6	6	6	6	4	4	5
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6
40	6	5	5	5	5	6	5	5	5
41	5	5	5	5	5	4	4	4	5
42	6	5	6	6	6	6	5	5	6
43	6	5	5	5	5	6	4	4	5
44	5	5	4	5	5	5	5	3	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	6	6	6	6	6	6	6	6	6
47	6	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	6	6	5	6	5	5	5
49	6	5	6	6	6	6	6	6	6
50	5	5	5	6	6	6	5	5	5
51	6	6	6	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	6	6	6	6	6	6
53	6	6	6	4	2	3	3	3	4
54	5	5	5	6	6	6	5	5	5
55	6	6	6	6	6	6	6	6	6
56	6	5	6	6	6	6	6	6	6
57	5	4	4	6	6	5	4	5	5
58	6	6	6	6	6	6	6	6	6
59	5	5	5	5	4	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	6	6	6	1	1	1	1	1	1
62	5	6	5	5	4	5	4	4	5
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6	6	6	6
65	6	6	5	4	3	5	2	2	2
66	6	6	6	6	6	6	6	6	6
67	6	6	5	5	5	5	4	5	4
68	6	6	5	4	4	4	4	3	4
69	6	5	6	5	5	6	3	3	5
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6
71	6	5	5	6	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5
73	6	6	6	6	6	6	4	4	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6
75	6	6	6	6	6	6	5	5	6

76	4	6	5	6	6	6	5	5	6
77	6	5	6	6	6	6	6	6	6
78	5	5	5	5	5	5	5	4	4
79	6	6	6	4	5	5	5	5	6
80	5	5	5	5	4	5	4	4	4
81	5	5	5	6	6	6	5	5	5
82	6	6	6	6	6	6	6	6	6
83	6	6	6	6	6	6	5	5	5
84	6	6	6	6	6	6	5	5	5
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	3	3	4
89	6	6	5	6	6	6	6	6	6
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	4	5	5	3	4	4
92	6	6	5	5	6	6	5	6	5
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	6	6	6	6	6	6	6	6	6
95	6	6	6	6	4	6	6	6	6
96	5	5	5	5	4	5	5	5	5
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	6	6	6	1	1	1	1	1	1
99	5	6	5	5	4	5	4	4	5
100	6	6	6	6	6	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	6	6	6	6
102	6	6	5	4	3	5	2	2	2
103	6	6	6	6	6	6	6	6	6
104	6	6	5	5	5	5	4	5	4
105	6	6	5	4	4	4	4	3	4
106	6	5	6	5	5	6	3	3	5
107	6	6	6	6	6	6	6	6	6
108	6	5	5	6	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	4	5	5	5	5
110	6	6	6	6	6	6	4	4	6
111	6	6	6	6	6	6	6	6	6
112	6	6	6	6	6	6	5	5	6
113	4	6	5	6	6	6	5	5	6
114	6	5	6	6	6	6	6	6	6
115	5	5	5	5	5	5	5	4	4
116	6	6	6	4	5	5	5	5	6

117	6	6	5	5	5	6	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	6	6	6	5	5	6	5	5	5
120	6	6	6	6	6	6	6	6	6
121	6	5	6	4	5	5	3	4	4
122	6	6	6	6	6	6	6	6	6
123	6	6	6	6	6	6	6	6	6
124	6	5	5	6	5	5	6	5	5
125	6	6	5	4	4	4	4	4	4
126	4	4	4	2	2	5	1	1	1
127	6	6	6	6	6	6	6	6	6
128	6	6	5	6	5	5	5	5	5
129	6	5	6	6	6	6	6	6	6
130	4	6	5	3	2	4	5	5	5
131	6	5	6	6	6	6	6	6	6
132	5	5	5	6	6	6	5	5	5
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5
134	6	6	6	6	5	6	5	5	5
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	6	6	6	6	6	6	6	6	6
137	6	5	5	5	5	5	5	5	5
138	5	5	6	6	5	6	5	5	5
139	6	5	6	6	6	6	6	6	6
140	5	5	5	6	6	6	5	5	5
141	6	6	6	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	6	6	6	4	2	3	3	3	4
144	5	5	5	6	6	6	5	5	5
145	6	6	6	6	6	6	6	6	6
146	6	5	6	6	6	6	6	6	6
147	5	4	4	6	6	5	4	5	5
148	6	6	6	6	6	6	6	6	6
149	5	5	5	5	4	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	6	6	6	1	1	1	1	1	1
152	5	6	5	5	4	5	4	4	5
153	6	6	6	6	6	6	6	6	6
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6
155	6	6	5	4	3	5	2	2	2
156	6	6	6	6	6	6	6	6	6
157	6	6	5	5	5	5	4	5	4

158	6	6	5	4	4	4	4	3	4
159	6	6	6	6	6	6	5	5	5
160	6	6	6	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6	6	6	6
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	3	3	4
164	6	6	5	6	6	6	6	6	6
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	4	5	5	3	4	4
167	6	6	5	5	6	6	5	6	5
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	6	6	6	6	6	6	6	6	6
170	6	6	6	6	4	6	6	6	6
171	6	6	5	5	5	6	5	5	5
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	6	6	6	5	5	6	5	5	5
174	6	6	6	6	6	6	6	6	6
175	6	5	6	4	5	5	3	4	4
176	6	6	6	6	6	6	6	6	6
177	6	6	6	6	6	6	6	6	6
178	6	5	5	6	5	5	6	5	5
179	6	6	5	4	4	4	4	4	4
180	4	4	4	2	2	5	1	1	1
181	6	6	6	6	6	6	6	6	6
182	6	6	5	6	5	5	5	5	5
183	6	5	6	6	6	6	6	6	6
184	4	6	5	3	2	4	5	5	5
185	6	5	6	6	6	6	6	6	6
186	5	5	5	6	6	6	5	5	5
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5
188	6	6	6	6	5	6	5	5	5
189	5	5	5	5	5	5	5	5	5
190	5	5	5	5	5	5	5	5	5
191	5	5	5	4	4	4	5	5	5
192	6	6	6	6	6	6	4	4	5
193	6	6	6	6	6	6	6	6	6
194	6	5	5	5	5	6	5	5	5
195	5	5	5	5	5	4	4	4	5
196	6	5	6	6	6	6	5	5	6
197	6	5	5	5	5	6	4	4	5
198	5	5	4	5	5	5	5	3	5

199	5	5	5	5	5	5	5	5	5
200	6	6	6	6	6	6	6	6	6
201	6	5	5	5	5	5	5	5	5
202	5	5	6	6	5	6	5	5	5
203	6	5	6	6	6	6	6	6	6
204	5	5	5	6	6	6	5	5	5
205	6	6	6	6	6	6	6	6	6
206	6	6	6	6	6	6	6	6	6
207	6	6	6	4	2	3	3	3	4
208	5	5	5	6	6	6	5	5	5
209	6	6	6	6	6	6	6	6	6
210	6	5	6	6	6	6	6	6	6
211	5	4	4	6	6	5	4	5	5
212	6	6	6	6	6	6	6	6	6
213	6	5	5	6	5	5	6	5	5
214	6	6	5	4	4	4	4	4	4
215	4	4	4	2	2	5	1	1	1
216	6	6	6	6	6	6	6	6	6
217	6	6	5	6	5	5	5	5	5
218	6	5	6	6	6	6	6	6	6
219	4	6	5	3	2	4	5	5	5
220	6	5	6	6	6	6	6	6	6
221	5	5	5	6	6	6	5	5	5
222	5	5	5	5	5	5	5	5	5
223	6	6	6	6	5	6	5	5	5
224	5	5	5	5	5	5	5	5	5
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5
226	5	5	5	4	4	4	5	5	5
227	6	6	6	6	6	6	4	4	5
228	6	6	6	6	6	6	6	6	6
229	6	5	5	5	5	6	5	5	5
230	5	5	5	5	5	4	4	4	5
231	6	5	6	6	6	6	5	5	6
232	6	5	5	5	5	6	4	4	5
233	5	5	4	5	5	5	5	3	5
234	5	5	5	5	5	5	5	5	5
235	6	6	6	6	6	6	6	6	6
236	6	5	5	5	5	5	5	5	5
237	5	5	6	6	5	6	5	5	5
238	6	5	6	6	6	6	6	6	6
239	5	5	5	6	6	6	5	5	5

240	6	6	6	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	6	6	6	6	6	6
242	6	6	6	4	2	3	3	3	4
243	5	5	5	6	6	6	5	5	5
244	6	6	6	6	6	6	6	6	6
245	6	5	6	6	6	6	6	6	6
246	5	4	4	6	6	5	4	5	5
247	6	6	6	6	6	6	6	6	6
248	5	5	5	5	4	5	5	5	5
249	5	5	5	5	5	5	5	5	5
250	6	6	6	1	1	1	1	1	1
251	5	6	5	5	4	5	4	4	5
252	6	6	6	6	6	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	6	6	6	6
254	6	6	5	4	3	5	2	2	2
255	6	6	6	6	6	6	6	6	6
256	6	6	5	5	5	5	4	5	4
257	6	6	5	4	4	4	4	3	4
258	6	5	6	5	5	6	3	3	5
259	6	6	6	6	6	6	6	6	6
260	6	5	5	6	5	5	5	5	5
261	5	5	5	5	4	5	5	5	5
262	6	6	6	6	6	6	4	4	6
263	6	6	6	6	6	6	6	6	6
264	6	6	6	6	6	6	5	5	6
265	4	6	5	6	6	6	5	5	6
266	6	5	6	6	6	6	6	6	6
267	5	5	5	5	5	5	5	4	4
268	6	6	6	4	5	5	5	5	6
269	5	5	5	5	4	5	4	4	4
270	5	5	5	6	6	6	5	5	5
271	6	6	6	6	6	6	6	6	6
272	6	6	6	6	6	6	5	5	5
273	6	6	6	6	6	6	5	5	5
274	6	6	6	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6	6	6	6
276	5	5	5	5	5	5	5	5	5
277	5	5	5	5	5	5	3	3	4
278	6	6	5	6	6	6	6	6	6
279	5	5	5	5	5	5	5	5	5
280	5	5	5	4	5	5	3	4	4

281	6	6	5	5	6	6	5	6	5
282	5	5	5	5	5	5	5	5	5
283	6	6	6	6	6	6	6	6	6
284	6	6	6	6	4	6	6	6	6
285	6	6	5	5	5	6	5	5	5
286	5	5	5	5	5	5	5	5	5
287	6	6	6	5	5	6	5	5	5
288	6	6	6	6	6	6	6	6	6
289	6	5	6	4	5	5	3	4	4
290	6	6	6	6	6	6	6	6	6
291	4	6	5	3	2	4	5	5	5
292	6	5	6	6	6	6	6	6	6
293	5	5	5	6	6	6	5	5	5
294	5	5	5	5	5	5	5	5	5
295	6	6	6	6	5	6	5	5	5
296	5	5	5	5	5	5	5	5	5
297	5	5	5	5	5	5	5	5	5
298	5	5	5	4	4	4	5	5	5
299	6	6	6	6	6	6	4	4	5
300	6	6	6	6	6	6	6	6	6
301	6	5	5	5	5	6	5	5	5
302	5	5	5	5	5	4	4	4	5
303	6	5	6	6	6	6	5	5	6
304	6	5	5	5	5	6	4	4	5
305	5	5	4	5	5	5	5	3	5
306	5	5	5	5	5	5	5	5	5
307	6	6	6	6	6	6	6	6	6
308	6	5	5	5	5	5	5	5	5
309	5	5	6	6	5	6	5	5	5
310	6	5	6	6	6	6	6	6	6
311	5	5	5	6	6	6	5	5	5
312	6	6	6	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	6	6	6	6	6	6
314	6	6	6	4	2	3	3	3	4
315	5	5	5	6	6	6	5	5	5
316	6	6	6	6	6	6	6	6	6
317	6	5	6	6	6	6	6	6	6
318	5	4	4	6	6	5	4	5	5
319	6	6	6	6	6	6	6	6	6
320	5	5	5	5	4	5	5	5	5
321	5	5	5	5	5	5	5	5	5

322	6	6	6	1	1	1	1	1	1
323	5	6	5	5	4	5	4	4	5
324	6	6	6	6	6	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	6	6	6	6
326	6	6	5	4	3	5	2	2	2
327	6	6	6	6	6	6	6	6	6

No Resp	Kepuasan Kerja Z					
	42	43	44	45	46	47
1	4	5	5	5	5	5
2	5	5	5	3	5	4
3	6	6	6	6	6	6
4	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6
8	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4
10	6	6	6	6	6	6
11	5	5	5	6	6	4
12	5	5	4	5	5	5
13	6	6	5	6	6	6
14	5	5	5	5	5	5
15	6	6	6	6	6	6
16	6	6	6	6	6	6
17	5	5	5	6	6	5
18	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	6	6	5
20	6	6	5	6	6	6
21	6	5	5	6	6	6
22	6	6	6	6	6	6
23	5	6	5	6	6	6
24	6	5	6	5	5	5
25	4	4	4	6	6	6
26	1	3	3	3	2	3
27	6	6	6	6	6	6
28	5	5	4	5	5	5
29	6	6	6	6	6	6
30	1	5	1	4	3	4
31	6	6	6	6	6	6
32	5	5	5	5	6	5

33	5	5	5	5	5	5
34	5	6	5	6	6	6
35	5	5	5	6	5	5
36	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	6	6	6
38	5	6	6	4	4	3
39	6	6	6	6	6	6
40	5	5	5	6	6	6
41	5	5	5	5	5	5
42	6	6	5	6	6	5
43	5	4	4	5	6	6
44	5	5	6	6	6	6
45	5	5	5	6	6	5
46	6	6	6	6	6	6
47	5	5	5	5	5	5
48	5	5	6	6	6	4
49	6	6	6	6	6	6
50	5	5	5	6	6	5
51	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	6	6	6
53	3	5	5	6	6	6
54	5	6	5	6	6	5
55	6	6	6	6	6	6
56	6	6	6	6	6	6
57	5	5	4	6	6	4
58	6	6	6	6	6	6
59	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5
61	1	6	2	6	6	6
62	4	5	5	6	6	5
63	6	6	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6
65	3	4	4	5	2	2
66	5	5	5	6	6	6
67	4	4	4	5	5	4
68	4	5	5	6	6	6
69	4	6	5	6	6	6
70	6	6	6	6	6	6
71	5	5	5	6	6	6
72	5	5	5	5	5	5
73	4	6	6	6	6	6

74	6	6	6	6	6	6
75	6	6	6	6	6	6
76	5	5	5	4	4	4
77	6	6	6	6	6	6
78	4	4	4	5	5	5
79	6	5	3	6	6	6
80	4	5	5	5	5	5
81	5	5	5	3	5	4
82	6	6	6	6	6	6
83	6	6	6	6	6	6
84	6	6	6	6	6	6
85	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	4
89	6	6	6	6	6	6
90	5	5	5	6	6	4
91	5	5	4	5	5	5
92	6	6	5	6	6	6
93	5	5	5	5	5	5
94	6	6	6	6	6	6
95	6	6	6	6	6	6
96	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	5	5
98	1	6	2	6	6	6
99	4	5	5	6	6	5
100	6	6	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	6
102	3	4	4	5	2	2
103	5	5	5	6	6	6
104	4	4	4	5	5	4
105	4	5	5	6	6	6
106	4	6	5	6	6	6
107	6	6	6	6	6	6
108	5	5	5	6	6	6
109	5	5	5	5	5	5
110	4	6	6	6	6	6
111	6	6	6	6	6	6
112	6	6	6	6	6	6
113	5	5	5	4	4	4
114	6	6	6	6	6	6

115	4	4	4	5	5	5
116	6	5	3	6	6	6
117	5	5	5	6	6	5
118	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	6	6	5
120	6	6	5	6	6	6
121	6	5	5	6	6	6
122	6	6	6	6	6	6
123	5	6	5	6	6	6
124	6	5	6	5	5	5
125	4	4	4	6	6	6
126	1	3	3	3	2	3
127	6	6	6	6	6	6
128	5	5	4	5	5	5
129	6	6	6	6	6	6
130	1	5	1	4	3	4
131	6	6	6	6	6	6
132	5	5	5	5	6	5
133	5	5	5	5	5	5
134	5	6	5	6	6	6
135	5	5	5	6	5	5
136	6	6	6	6	6	6
137	5	5	5	5	5	5
138	5	5	6	6	6	4
139	6	6	6	6	6	6
140	5	5	5	6	6	5
141	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	6	6	6
143	3	5	5	6	6	6
144	5	6	5	6	6	5
145	6	6	6	6	6	6
146	6	6	6	6	6	6
147	5	5	4	6	6	4
148	6	6	6	6	6	6
149	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5
151	1	6	2	6	6	6
152	4	5	5	6	6	5
153	6	6	6	6	6	6
154	6	6	6	6	6	6
155	3	4	4	5	2	2

156	5	5	5	6	6	6
157	4	4	4	5	5	4
158	4	5	5	6	6	6
159	6	6	6	6	6	6
160	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6
162	5	5	5	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4
164	6	6	6	6	6	6
165	5	5	5	6	6	4
166	5	5	4	5	5	5
167	6	6	5	6	6	6
168	5	5	5	5	5	5
169	6	6	6	6	6	6
170	6	6	6	6	6	6
171	5	5	5	6	6	5
172	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	6	6	5
174	6	6	5	6	6	6
175	6	5	5	6	6	6
176	6	6	6	6	6	6
177	5	6	5	6	6	6
178	6	5	6	5	5	5
179	4	4	4	6	6	6
180	1	3	3	3	2	3
181	6	6	6	6	6	6
182	5	5	4	5	5	5
183	6	6	6	6	6	6
184	1	5	1	4	3	4
185	6	6	6	6	6	6
186	5	5	5	5	6	5
187	5	5	5	5	5	5
188	5	6	5	6	6	6
189	5	5	5	6	5	5
190	5	5	5	5	5	5
191	5	5	5	6	6	6
192	5	6	6	4	4	3
193	6	6	6	6	6	6
194	5	5	5	6	6	6
195	5	5	5	5	5	5
196	6	6	5	6	6	5

197	5	4	4	5	6	6
198	5	5	6	6	6	6
199	5	5	5	6	6	5
200	6	6	6	6	6	6
201	5	5	5	5	5	5
202	5	5	6	6	6	4
203	6	6	6	6	6	6
204	5	5	5	6	6	5
205	6	6	6	6	6	6
206	6	6	6	6	6	6
207	3	5	5	6	6	6
208	5	6	5	6	6	5
209	6	6	6	6	6	6
210	6	6	6	6	6	6
211	5	5	4	6	6	4
212	5	6	5	6	6	6
213	6	5	6	5	5	5
214	4	4	4	6	6	6
215	1	3	3	3	2	3
216	6	6	6	6	6	6
217	5	5	4	5	5	5
218	6	6	6	6	6	6
219	1	5	1	4	3	4
220	6	6	6	6	6	6
221	5	5	5	5	6	5
222	5	5	5	5	5	5
223	5	6	5	6	6	6
224	5	5	5	6	5	5
225	5	5	5	5	5	5
226	5	5	5	6	6	6
227	5	6	6	4	4	3
228	6	6	6	6	6	6
229	5	5	5	6	6	6
230	5	5	5	5	5	5
231	6	6	5	6	6	5
232	5	4	4	5	6	6
233	5	5	6	6	6	6
234	5	5	5	6	6	5
235	6	6	6	6	6	6
236	5	5	5	5	5	5
237	5	5	6	6	6	4

238	6	6	6	6	6	6
239	5	5	5	6	6	5
240	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	6	6	6
242	3	5	5	6	6	6
243	5	6	5	6	6	5
244	6	6	6	6	6	6
245	6	6	6	6	6	6
246	5	5	4	6	6	4
247	6	6	6	6	6	6
248	5	5	5	5	5	5
249	5	5	5	5	5	5
250	1	6	2	6	6	6
251	4	5	5	6	6	5
252	6	6	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	6
254	3	4	4	5	2	2
255	5	5	5	6	6	6
256	4	4	4	5	5	4
257	4	5	5	6	6	6
258	4	6	5	6	6	6
259	6	6	6	6	6	6
260	5	5	5	6	6	6
261	5	5	5	5	5	5
262	4	6	6	6	6	6
263	6	6	6	6	6	6
264	6	6	6	6	6	6
265	5	5	5	4	4	4
266	6	6	6	6	6	6
267	4	4	4	5	5	5
268	6	5	3	6	6	6
269	4	5	5	5	5	5
270	5	5	5	3	5	4
271	6	6	6	6	6	6
272	6	6	6	6	6	6
273	6	6	6	6	6	6
274	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6
276	5	5	5	5	5	5
277	4	4	4	4	4	4
278	6	6	6	6	6	6

279	5	5	5	6	6	4
280	5	5	4	5	5	5
281	6	6	5	6	6	6
282	5	5	5	5	5	5
283	6	6	6	6	6	6
284	6	6	6	6	6	6
285	5	5	5	6	6	5
286	5	5	5	5	5	5
287	5	5	5	6	6	5
288	6	6	5	6	6	6
289	6	5	5	6	6	6
290	6	6	6	6	6	6
291	1	5	1	4	3	4
292	6	6	6	6	6	6
293	5	5	5	5	6	5
294	5	5	5	5	5	5
295	5	6	5	6	6	6
296	5	5	5	6	5	5
297	5	5	5	5	5	5
298	5	5	5	6	6	6
299	5	6	6	4	4	3
300	6	6	6	6	6	6
301	5	5	5	6	6	6
302	5	5	5	5	5	5
303	6	6	5	6	6	5
304	5	4	4	5	6	6
305	5	5	6	6	6	6
306	5	5	5	6	6	5
307	6	6	6	6	6	6
308	5	5	5	5	5	5
309	5	5	6	6	6	4
310	6	6	6	6	6	6
311	5	5	5	6	6	5
312	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	6	6	6
314	3	5	5	6	6	6
315	5	6	5	6	6	5
316	6	6	6	6	6	6
317	6	6	6	6	6	6
318	5	5	4	6	6	4
319	6	6	6	6	6	6

320	5	5	5	5	5	5
321	5	5	5	5	5	5
322	1	6	2	6	6	6
323	4	5	5	6	6	5
324	6	6	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	6
326	3	4	4	5	2	2
327	5	5	5	6	6	6

No Resp	Kinerja Karyawan Y											
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
1	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
8	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	6	6	5	5	2	6	6	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
13	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
16	6	6	6	6	6	6	6	6	2	5	6	6
17	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
21	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
23	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
24	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
28	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
30	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	5

31	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
35	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5
38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
39	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5
42	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5
43	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
44	4	5	5	4	6	5	4	5	3	5	6	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	5	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4
49	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
52	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
53	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
54	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
55	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
56	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
57	5	6	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5
58	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	6	6	6	6	6	6	4	6	2	6	6	6
62	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
65	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
66	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
67	5	5	4	5	5	5	3	6	4	5	4	4
68	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
69	6	6	6	5	6	6	5	6	2	6	6	6
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
71	6	5	5	6	6	5	6	6	1	5	5	5

72	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5
73	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
75	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
76	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
77	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
78	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	6	6	6	6	5	5	5	3	5	5	5
80	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4
82	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
83	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
84	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
87	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	6	6	5	5	2	6	6	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
92	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
95	6	6	6	6	6	6	6	6	2	5	6	6
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	6	6	6	6	6	6	4	6	2	6	6	6
99	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
100	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
101	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
102	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
103	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
104	5	5	4	5	5	5	3	6	4	5	4	4
105	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
106	6	6	6	5	6	6	5	6	2	6	6	6
107	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
108	6	5	5	6	6	5	6	6	1	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5
110	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
111	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
112	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6

113	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
114	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
115	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	6	6	6	6	5	5	5	3	5	5	5
117	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
121	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
122	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
123	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
124	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
127	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
128	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4
129	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
130	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	5
131	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
134	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
135	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5
136	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	4	5	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4
139	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
143	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
144	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
145	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
146	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
147	5	6	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5
148	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	6	6	6	6	6	6	4	6	2	6	6	6
152	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
153	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

154	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
155	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
156	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
157	5	5	4	5	5	5	3	6	4	5	4	4
158	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
159	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
160	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
161	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
162	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	5	6	6	5	5	2	6	6	5
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
167	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
170	6	6	6	6	6	6	6	6	2	5	6	6
171	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
175	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
176	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
177	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
178	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
181	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
182	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4
183	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
184	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	5
185	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
188	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
189	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5
190	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
191	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5
192	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
193	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

195	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5
196	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5
197	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
198	4	5	5	4	6	5	4	5	3	5	6	5
199	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
200	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
201	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
202	4	5	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4
203	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
204	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
205	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
206	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
207	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
208	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
209	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
210	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
211	5	6	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5
212	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
213	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
215	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
216	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
217	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4
218	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
219	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	5
220	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
221	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
222	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
223	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
224	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5
225	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
226	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5
227	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
228	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
229	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
230	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5
231	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5
232	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
233	4	5	5	4	6	5	4	5	3	5	6	5
234	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
235	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

236	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
237	4	5	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4
238	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
239	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
240	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
241	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
242	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
243	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
244	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
245	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
246	5	6	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5
247	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6
248	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
249	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
250	6	6	6	6	6	6	4	6	2	6	6	6
251	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
252	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
253	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
254	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
255	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
256	5	5	4	5	5	5	3	6	4	5	4	4
257	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
258	6	6	6	5	6	6	5	6	2	6	6	6
259	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
260	6	5	5	6	6	5	6	6	1	5	5	5
261	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5
262	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
263	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
264	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
265	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
266	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
267	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
268	5	6	6	6	6	5	5	5	3	5	5	5
269	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5
270	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4
271	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
272	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
273	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
274	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
275	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
276	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5

277	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
278	5	5	5	5	6	6	5	5	2	6	6	5
279	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
280	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
281	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6
282	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
283	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
284	6	6	6	6	6	6	6	6	2	5	6	6
285	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5
286	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
287	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
288	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
289	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
290	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
291	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5	5
292	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
293	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
294	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
295	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
296	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5
297	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
298	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5
299	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
300	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
301	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
302	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5
303	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5
304	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
305	4	5	5	4	6	5	4	5	3	5	6	5
306	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
307	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
308	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
309	4	5	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4
310	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
311	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
312	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
313	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
314	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
315	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
316	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
317	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6

318	5	6	5	4	5	4	4	5	6	5	5	5
319	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6
320	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
321	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
322	6	6	6	6	6	6	4	6	2	6	6	6
323	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
324	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
325	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
326	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5
327	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6



LAMPIRAN 3 LAMPIRAN OUTPUT SPSS

Lampiran Output SPSS Regresi Linear Sederhana Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,09644977
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		1,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,922	1,057		1,390	,135
	Kepuasan Kerja (Z)	-,003	,021	-,268	-1,014	,221

a. Dependent Variable: Abs_Res

Regresi Sederhana

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (Z)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,495	,493	6,10582

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11875,398	1	11875,398	318,537	,000 ^a
	Residual	12116,344	325	37,281		
	Total	23991,743	326			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,085	1,739		4,649	,000
	Kepuasan Kerja (Z)	,602	,034	,704	17,848	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Regresi Linear Berganda X1 & X2 terhadap Z

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,16560669
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,112
	Negative	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		2,282
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,713	1,117		3,324	,001
	Budaya Organisasional (X1)	,036	,024	,126	1,510	,132
	Komitmen Organisasional (X2)	-,070	,042	-,140	-1,673	,095

a. Dependent Variable: Abs_Res

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasional (X1)	,438	2,283
	Komitmen Organisasional (X2)	,438	2,283

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Uji Regresi Berganda

Correlations

		Kepuasan Kerja (Z)	Budaya Organisasional (X1)	Komitmen Organisasional (X2)
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja (Z)	1,000	,755	,834
	Budaya Organisasional (X1)	,755	1,000	,750
	Komitmen Organisasional (X2)	,834	,750	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja (Z)	.	,000	,000
	Budaya Organisasional (X1)	,000	.	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,000	,000	.
N	Kepuasan Kerja (Z)	327	327	327
	Budaya Organisasional (X1)	327	327	327
	Komitmen Organisasional (X2)	327	327	327

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,734	,733	5,18153

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24035,280	2	12017,640	447,614	,000 ^a
	Residual	8698,819	324	26,848		
	Total	32734,099	326			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,420	1,630		2,712	,007
	Budaya Organisasional (X1)	,238	,035	,297	6,869	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,859	,061	,611	14,122	,000

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Regresi Linear Berganda X1 & X2 terhadap Y

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,88565367
Most Extreme Differences	Absolute	,146
	Positive	,085
	Negative	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z		2,647
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,583	,956		6,885	,000
	Budaya Organisasional (X1)	,000	,020	,001	,018	,986
	Komitmen Organisasional (X2)	-,081	,036	-,188	-1,277	,123

a. Dependent Variable: Abs_Res

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasional (X1)	,438	2,283
	Komitmen Organisasional (X2)	,438	2,283

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Uji Regresi Berganda

Correlations

		Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasional (X1)	Komitmen Organisasional (X2)
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan (Y)	1,000	,815	,680
	Budaya Organisasional (X1)	,815	1,000	,750
	Komitmen Organisasional (X2)	,680	,750	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan (Y)	.	,000	,000
	Budaya Organisasional (X1)	,000	.	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,000	,000	.
N	Kinerja Karyawan (Y)	327	327	327
	Budaya Organisasional (X1)	327	327	327
	Komitmen Organisasional (X2)	327	327	327

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,674	4,90071

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16210,249	2	8105,125	337,475	,000 ^a
	Residual	7781,493	324	24,017		
	Total	23991,743	326			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,744	1,541		-,483	,630
	Budaya Organisasional (X1)	,477	,033	,697	14,582	,000
	Komitmen Organisasional (X2)	,190	,058	,158	3,297	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Path Analysis

Sub Struktur 1: X terhadap Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,53447336
Most Extreme Differences	Absolute	,139
	Positive	,098
	Negative	-,139
Kolmogorov-Smirnov Z		2,508
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 ^a	,695	,694	5,54298

- a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22748,590	1	22748,590	740,402	,000 ^a
	Residual	9985,509	325	30,725		
	Total	32734,099	326			

- a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,908	1,742		2,244	,026
	Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)	,452	,017	,834	27,210	,000

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Sub Struktur 2: X terhadap Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,000000
	Std. Deviation	4,97148774
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,092
	Negative	-,097
Kolmogorov-Smirnov Z		1,748
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 ^a	,664	,663	4,97913

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15934,427	1	15934,427	642,731	,000 ^a
	Residual	8057,315	325	24,792		
	Total	23991,743	326			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,506	1,565		-,324	,746
	Budaya organisasional dan Komitmen Organisasional (X)	,378	,015	,815	25,352	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sub Struktur 3: Z terhadap Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		327
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,09644977
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,097
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		1,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

		Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan (Y)	1,000	,704
	Kepuasan Kerja (Z)	,704	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan (Y)	.	,000
	Kepuasan Kerja (Z)	,000	.
N	Kinerja Karyawan (Y)	327	327
	Kepuasan Kerja (Z)	327	327

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (Z)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,495	,493	6,10582

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11875,398	1	11875,398	318,537	,000 ^a
	Residual	12116,344	325	37,281		
	Total	23991,743	326			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,085	1,739		4,649	,000
	Kepuasan Kerja (Z)	,602	,034	,704	17,848	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



LAMPIRAN 4 SURAT KETERANGAN TELAH SELESAI PENELITIAN



SURAT KETERANGAN

Nomor: 32/SKT-PSDMO/V/2022

VP Pengembangan SDM & Organisasi PT Pupuk Kalimantan Timur Bontang dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Yusuf Ahmad Sudrajat
Sekolah : Universitas Islam Indonesia (UII)
Program Studi : Manajemen

Telah melaksanakan Penelitian / Pengambilan Data di PT Pupuk Kalimantan Timur dengan pokok bahasan **"Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening"** terhitung mulai tanggal : 8 April s.d. 23 Mei 2022.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Bontang

Pada Tanggal : 25 Mei 2022

PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR
VP Pengembangan SDM & Organisasi

Bondar Priandono

NPK. 4093887

PT Pupuk Kalimantan Timur
Kantor Pusat :
Jl. James Simandjuntak No. 1
Bontang 75013
Kalimantan Timur
Telp : (0548) 41202/41203
Fax : (0548) 41815/41828
www.pupukkaltim.com

LAMPIRAN 5 FOTO PERUSAHAAN



Kantor PT Pupuk Kalimantan Timur
Sumber: www.pupukkaltim.com



Karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur
Sumber: www.pupukkaltim.com

LAMPIRAN 6 BIODATA PENELITI



A. Data Diri

Nama Lengkap : Yusuf Ahmad Sudrajat
Tempat Tanggal Lahir : Bontang, 1 Agustus 2000
NIM : 18311402
Jururusan/Fakultas : Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomika UII
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jalan D.I Panjaitan No.87 RT. 02 Bontang
Email : yusuf.sudrajat@students.uii.ac.id
No. Telp : 082148823124

B. Riwayat Pendidikan

2012-2015 : SMP N 1 Bontang
2015-2018 : SMA N 10 Samarinda
2018-Sekarang : Universitas Islam Indonesia