

**Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya  
Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja  
di PT KAI DAOP 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh :**

**Nama : Muhammad Nur Arifin**  
**NIM : 17311203**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

**Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya  
Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja  
di PT KAI DAOP 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

**SKRIPSI**

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

**Ditulis oleh :**

**Nama** : **Muhammad Nur Arifin**  
**NIM** : **17311203**  
**Program Studi** : **Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi** : **Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**YOGYAKARTA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 08 April 2020

Penulis,



Muhammad Nur Arifin

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya  
Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja  
di PT KAI DAOP 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

Oleh:

Nama : Muhammad Nur Arifin

Nomor Mahasiswa : 17311203

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 01 April 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Muafi, Dr., S.E., M.Si.)

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PERAN MEDIASI KEPERCAYAAN ORGANISASI DALAM HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KETERLIBATAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT KAI DAOP 6, LEMPUYANGAN, YOGYAKARTA.**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD NUR ARIFIN**

Nomor Mahasiswa : **17311203**

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

Pada hari Jum'at, tanggal: 8 Mei 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Prof., Dr., M.Si.

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

*uy.*  
*ff*

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

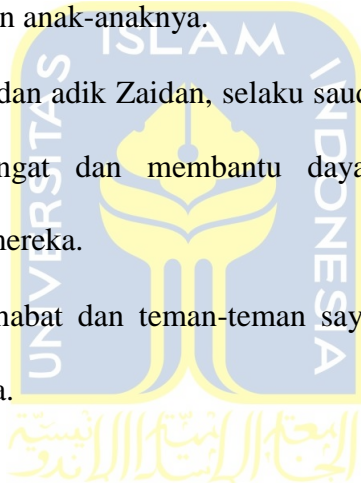


Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, peneliti persembahkan penelitian ini kepada:

- Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya.
- Nabi Muhammad SAW yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
- Bapak Ansor dan Ibu Hidayatul Faizaliah, selaku kedua orang tua saya yang selalu memberi semangat dan doa-doanya yang tak pernah putus untuk kesuksesan anak-anaknya.
- Mbak Anissaul dan adik Zaidan, selaku saudara kandung saya yang selalu memberi semangat dan membantu daya disetiap saat ketika saya membutuhkan mereka.
- Serta semua sahabat dan teman-teman saya yang selalu menemani dan mendukung saya.



**Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya  
Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja  
Di PT KAI Daop 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

**Muhammad Nur Arifin**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Email: [17311203@students.uii.ac.id](mailto:17311203@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi di PT KAI Daop 6, Lempuyangan, Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling*. Jumlah responden yang memenuhi syarat dalam penelitian ini adalah sebanyak 46 orang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.2.0 dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan (1) budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.088 dan *p-value* 0.002. (2) Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.147 dan *p-value* 0.032. (3) Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t-statistic* sebesar 6.922 dan *p-value* 0.000. (4) Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.988 dan *p-value* 0.003. (5) Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.002 dan *p-value* 0.046. Dari kelima hipotesis yang ada maka secara keseluruhan hipotesis tersebut dinyatakan terbukti dan diterima.

*Kata Kunci: Budaya Organisasional, Kepercayaan Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja.*

**Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya  
Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja  
di PT KAI Daop 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

**Muhammad Nur Arifin**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Email: [17311203@students.uii.ac.id](mailto:17311203@students.uii.ac.id)**

**ABSTRACT**

This study was aimed to determine the impact of organizational culture and working involvement toward work satisfaction mediated by organizational trust as mediating variabel in PT KAI Daop 6, Lempuyangan, Yogyakarta. The population in this study amounted to 50 people with sampling techniques using nonprobability sampling method. The amount of subjects in this study were 46 people. This study used quantitative methode with handing out questionnaire to the employees. This research used Smart PLS v.2.0 modelling processed with SEM.

The result of data analysis in this research showed (1) organizational culture positively impacted the organizational trust with t-statistic value 3.088 and p-value 0.002. (2) Work involvement has positive impact toward organizational trust with t-statistic value 2.147 and p-value 0.032. (3) Organizational trust positively correlated with work satisfaction with t-statistic value 6.922 and p-value 0.000. (4) Organizational culture has positive impact on work satisfaction mediated by organizational trust with t-statistic value 2.988 and p-value 0.003. (5) Work involvement positively impact toward work satisfaction mediated by organizational trust with t-statistic value 2.002 and p-value 0.046. Given the five hypotheses, all of them were proven right and accepted.

*Keywords: Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Trust, and Work Involvement.*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh* Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-MU tidak akan pernah habis untuk hamba-MU sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja di PT KAI DAOP 6, Lempuyangan, Yogyakarta.**

Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi seluruh umat di dunia ini. Beliau adalah seseorang yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.

3. Kedua orangtua tercinta Ayahanda Ansor dan Ibunda Hidayatul Faizaliyah yang selalu memberikan kasih sayang melimpah, doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Terimakasih karena selalu ada buat Kakak Nindya. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
4. Mbak Anissaul dan Adik Ahmad Zaidan terimakasih atas dukungan dan motivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu, terimakasih atas nasehat yang selalu diberikan kepada penulis.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah menyediakan waktu untuk membimbing peneliti dengan sabar.
8. Terimakasih kepada seluruh responden yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membantu pengisian kuisioner demi kelancaran penelitian ini.

Yogyakarta, 01 April 2020

Penulis,



Muhammad Nur Arifin

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PEGESAHAN SKRIPSI.....	iii
BERITA ACARA TUGAS AKHIR .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Landasan Teori .....	37
2.2.1 Kepuasan Kerja .....	37
1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	37
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	38

3.	Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja .....	39
4.	Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kepuasan Kerja .....	40
5.	Indikator Kepuasan Kerja.....	41
2.2.2	Budaya Organisasional.....	43
1.	Pengertian Budaya Organisasional.....	43
2.	Fungsi Budaya Organisasional.....	44
3.	Dimensi Budaya Organisasional .....	45
4.	Kekuatan dalam Mempertahankan Budaya Organisasional.....	46
5.	Karakteristik Budaya Organisasional.....	47
6.	Indikator Budaya Organisasional .....	47
2.2.3	Keterlibatan Kerja Karyawan.....	48
1.	Pengertian Keterlibatan Kerja .....	48
2.	Karakteristik Keterlibatan Kerja .....	50
3.	Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja .....	50
4.	Indikator Keterlibatan Kerja Karyawan .....	51
2.2.4	Kepercayaan Organisasi .....	52
1.	Pengertian Kepercayaan pada Organisasi .....	52
2.	Tiga Faktor Kepercayaan .....	53
3.	Dimensi dalam Membangun Kepercayaan .....	55
4.	Membangun Kepercayaan antarpribadi dalam Organisasi.....	56
5.	Langkah dalam Memperkuat Kepercayaan.....	56
6.	Pengukuran Kepercayaan Organisasi.....	57
2.3	Hubungan Antar Variabel .....	58

2.3.1	Hubungan Budaya Organisasional dengan Kepercayaan Organisasi ..	58
2.3.2	Hubungan Keterlibatan Kerja dengan Kepercayaan Organisasi .....	59
2.3.3	Hubungan Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	59
2.3.4	Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi .....	60
2.3.5	Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi .....	61
2.4	Kerangka Kerja .....	62
2.5	Hipotesis Penelitian.....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		64
3.1	Pendekatan Penelitian .....	64
3.2	Lokasi Penelitian .....	64
3.2.1	Profil Perusahaan.....	64
3.2.2	Visi Perusahaan .....	65
3.2.3	Misi Perusahaan .....	66
3.3	Variabel Penelitian .....	66
3.3.1	Variabel Independen (Eksogen) .....	66
3.3.2	Variabel Mediasi .....	67
3.3.3	Variabel Dependen (Endogen) .....	67
3.4	Definisi Operasional.....	67
3.4.1	Variabel Eksogen ( <i>Independent</i> ) .....	68
	1. Budaya Organisasional (BO) .....	68
	2. Keterlibatan Kerja (K).....	67

3.4.2	Variabel Mediasi Kepercayaan Organisasi (KO).....	70
3.4.3	Variabel Endogen ( <i>Dependen</i> ) Kepuasan Kerja (KK) .....	71
3.5	Populasi dan Sampel .....	72
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	72
3.6.1	Jenis Data .....	73
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data .....	73
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	74
3.7.1	Uji Validitas .....	74
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	75
3.7.3	Analisis Deskriptif.....	75
3.7.4	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	75
3.7.5	<i>Partial Least Square</i> (PLS).....	76
3.7.6	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	76
3.7.7	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	79
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>83</b>
4.1	Analisis Deskriptif.....	83
4.1.1	Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian .....	84
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	87
4.2	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	98
4.2.1	<i>Convergent Validity</i> .....	98
4.2.2	<i>Discriminant Validity</i> .....	102
4.2.3	<i>Composite Reliability</i> .....	105
4.3	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	106

4.3.1	Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ) .....	108
4.3.2	Uji Signifikansi .....	109
4.3.3	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	115
4.3.4	Analisis SEM dengan Efek Mediasi.....	116
4.4	Pembahasan.....	117
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....		126
5.1	Kesimpulan.....	126
5.2	Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		129
<b>LAMPIRAN</b> .....		134



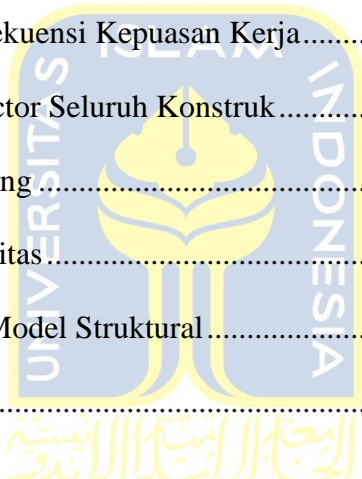
## DAFTAR TABEL

### Tabel

2.1	Review Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasi .....	13
2.2	Review Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	17
2.3	Review Penelitian Terdahulu Keterlibatan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional .....	22
2.4	Review Penelitian Terdahulu Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja .....	26
2.5	Review Penelitian Terdahulu Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	30
2.6	Teori Rujukan Budaya Organisasional .....	32
2.7	Teori Rujukan Keterlibatan Kerja .....	33
2.8	Teori Rujukan Kepuasan Kerja .....	34
2.9	Teori Rujukan Kepercayaan Organisasi .....	35
3.1	Skala Likert .....	74
4.1	Hasil Pengumpulan Data Kuesioner .....	83
4.2	Karakteristik Responden Jenis Kelamin .....	84
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	84
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	85
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	85
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	86

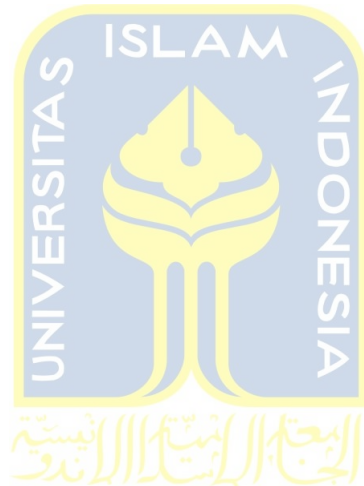


4.7	Interval Skala .....	88
4.8	Variabel Budaya Organisasional.....	88
4.9	Hasil Frekuensi Variabel Budaya Organisasional.....	90
4.10	Variabel Keterlibatan Kerja .....	91
4.11	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Keterlibatan Kerja.....	92
4.12	Variabel Kepercayaan Organisasi .....	93
4.13	Hasil Analisis Frekuensi Kepercayaan Organisasional.....	94
4.14	Variabel Kepuasan Kerja .....	95
4.15	Hasil Analisis Frekuensi Kepuasan Kerja.....	97
4.16	Nilai Loading Factor Seluruh Konstruk.....	100
4.13	Nilai Cross Loading .....	103
4.14	Hasil Uji Reliabilitas.....	105
4.15	Hasil Pengujian Model Struktural.....	108
4.16	Nilai R-Square.....	109
4.17	Hasil T-Statistic.....	110
4.18	Rekapitulasi Hasil Hipotesis .....	115
4.19	Model Pertama .....	116
4.20	Model Kedua.....	117



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	62
Gambar 4.1 Hasil Uji Pengukuran .....	99
Gambar 4.2 Hasil Analisis <i>Bootstrapping</i> .....	107
Gambar 4.3 Hasil Uji Hipotesis .....	110
Gambar 5.1 Dokumentasi Penelitian .....	160
Gambar 5.2 Dokumentasi Penelitian .....	160



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	135
Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah.....	144
Lampiran 3. Data Responden.....	148
Lampiran 4. Data Deskriptif .....	149
Lampiran 5. Pengukuran Model.....	151
Lampiran 6. Validitas Konvergen.....	152
Lampiran 7. Validitas Diskriminan.....	154
Lampiran 8. Pengukuran <i>Inner Model</i> .....	156
Lampiran 9. Analisis SEM Efek Mediasi .....	158
Lampiran 10. Surat Keterangan Melakukan Penelitian .....	187
Lampiran 11. Dokumentasi Penelitian.....	160
Lampiran 12. Biodata Peneliti .....	161



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kepuasan kerja menjadi salah satu elemen penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan agar berdampak kepada prestasi kerjanya yang pada akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang positif terkait dengan pekerjaan seorang individu yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apakah organisasi sudah memberikan kepuasan kepada karyawan atau sebaliknya karyawan merasa kurang dengan apa yang diberikan organisasi kepada karyawan. Pada era globalisasi ini organisasi berusaha memaksimalkan apa yang diharapkan karyawan agar karyawan merasa terpuaskan agar karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja. Menurut Yucel dan Bektas (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang sering diukur dalam penelitian dan telah banyak dipelajari yang berfokus kepada perasaan pekerja, organisasi, absensi, serta omset. Hal ini akan berdampak terhadap performa karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka pada organisasi. Apabila karyawan merasa terpuaskan maka secara langsung berdampak positif terhadap organisasi, jika karyawan tidak

terpuaskan dengan apa yang diberikan organisasi bukan tidak mungkin dampak negatif akan berpengaruh ke organisasi.

Budaya organisasional merupakan salah satu identitas yang dimiliki oleh setiap perusahaan untuk membedakan dengan perusahaan lainnya. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013), memiliki hubungan signifikan budaya organisasional dan kepuasan kerja. Menurut penelitian terdahulu yang telah dilakukan Arifin *et al* (2019) menyatakan budaya organisasional diartikan sebagai satu persepsi umum yang diartikan oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu. ia dinilai sebagai karakteristik-karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Schein (2004) menyatakan budaya organisasional adalah asumsi dasar yang diciptakan oleh kelompok atau ditemukan dalam pembelajaran untuk bisa mengatasi masalah. Hal ini dilihat dari karyawan yang cukup puas dengan pekerjaan, terutama atasan langsung, dan kondisi kerjanya. Budaya organisasional ini selain terdapat hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan, juga terdapat hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Ini dibuktikan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Kepercayaan kepada sebuah institusi atau organisasi merupakan elemen penting yang harus dimiliki oleh setiap masing-masing karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan baik, tulus dan ikhlas. Saling percaya satu dengan yang lain tentang kapasitas, dan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Sehingga menciptakan hubungan yang baik

antara atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja. Kepercayaan organisasi ini memiliki hubungan terhadap budaya organisasional. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Alston *et al* (2009) mempunyai hasil bahwa ada korelasi hubungan yang kuat antara budaya organisasional dan tingkat kepercayaan. Menurut Rousseau *et al* (1998), mengatakan bahwa kepercayaan diartikan sebagai kepercayaan terhadap integritas, karakter, dan keaslian seseorang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wech (2002), ketika karyawan merasa diperlakukan dengan benar, maka karyawan akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga lebih patuh pada peraturan dan optimal dalam menjalankan pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan terhadap kepercayaan organisasi.

Keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri serta kepuasan dalam bekerja karena karyawan merasa dihargai selalu ikut serta berkontribusi atau berperan aktif dalam setiap pengambilan keputusan. Menurut Bathia dan Srilatha (2016), mendefinisikan keterlibatan kerja karyawan sebagai suatu keadaan kognitif umum seseorang yang mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dengan tujuan untuk menentukan citra diri dan mencapai harga diri. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Manalo *et al* (2018) memiliki hasil bahwa keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Seseorang yang memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya akan terlihat secara positif dan menyatu dengan

pekerjaan, sedangkan seseorang yang memiliki keterasingan atau tidak terlibat dengan pekerjaannya akan bersikap individualis dan memisahkan diri dari lingkungan kerja. Keterlibatan kerja karyawan berperan aktif di dalam organisasi adalah bertujuan meningkatkan prestasi individu yang dianggap penting untuk harga dirinya, membuat dirinya dapat dikenal dari pekerjaannya dengan cara berpartisipasi aktif di dalamnya (Mirsha *et al*, 2015). Keterlibatan karyawan sangat diharapkan bagi setiap perusahaan, tetapi perlu diketahui bahwa dalam meningkatkan partisipasi karyawan ketika bekerja, harus diimbangi dengan berbagai kebutuhan dan keinginan bukan hanya dari segi finansial saja melainkan dari kondisi kerja yang aman dan nyaman, terlibat dalam pengambilan keputusan, ikut serta dalam *training and development* yang diadakan perusahaan, sehingga para karyawan merasa terpuaskan dan secara psikologis akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap rasa sukses serta peningkatan performa karyawan yang akan berpengaruh positif bagi perusahaan.

Kepercayaan organisasi secara fokus menekankan bahwasanya *organizations trust* dapat terjadi pada saat suatu kelompok percaya bahwasanya tindakan atau kebijakan yang dilakukan oleh organisasi akan memberikan hasil terbaik bagi setiap individu. Kepercayaan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, bukan hanya itu kepercayaan juga bisa ditujukan kepada kepercayaan terhadap atasan, kolega dan rekan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan Gucer *et al* (2014) mempunyai

hasil yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan kepuasan kerja yang dirasa penting untuk karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Avram *et al* (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepercayaan organisasi dengan kepuasan kerja memprediksi tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang mengarah ke tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepercayaan organisasi selalu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan ketentuan bahwa organisasi berperan aktif dalam melibatkan karyawan dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan, saling terbuka, kepedulian, dan kebebasan untuk *sharing* mengenai perasaan.

Penelitian terdahulu yang didapatkan dari hubungan-hubungan antar variabel yang meliputi budaya organisasi, keterlibatan kerja karyawan, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan yang erat kaitannya antara variabel satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, variabel tersebut digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk melakukan fokus penelitian pada salah satu perusahaan yang ada di Yogyakarta. Peneliti ingin membuktikan apakah penelitian-penelitian terdahulu benar atau tidaknya setelah terjun langsung ke lapangan. Diharapkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi perusahaan yang digunakan oleh peneliti untuk menjalankan aktivitas perusahaannya. Kemudian peneliti juga ingin mengetahui bagaimana budaya organisasional dan keterlibatan kerja yang



dilakukan oleh perusahaan yang erat kaitannya dengan kedua variabel lain. Untuk variabel *intervening* menggunakan kepercayaan organisasi dikarenakan erat kaitannya dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Maka dari itu, peneliti berusaha untuk mengetahui bagaimana hubungan terkait dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain budaya organisasional, keterlibatan kerja, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan yang dapat saling berhubungan satu sama lain. Dimana peneliti akan melakukan penelitian di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan ini dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan milik negara yang secara langsung berhadapan dengan banyak masyarakat selalu senantiasa ingin memberikan kesan yang baik bagi setiap masyarakat, maka dari itu karyawan diharapkan mampu bekerja secara optimal, salah satu faktor yang dapat meningkatkan keoptimalan dalam bekerja adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang ada di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta.

Berdasarkan data yang diperoleh dari sumber tertentu, PT KAI daerah operasi VI Yogyakarta adalah perkeretaapian terluas di Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. Kemunculan daerah operasi pada

tahun 1998 ketika status kereta api berubah menjadi perum, seiring dengan adanya perubahan status ini banyak struktur pada organisasi yang diubah namanya, seperti contohnya kantor inspeksi diubah menjadi daerah operasi. Daerah operasi 6 adalah salah satu daerah operasi yang berada di pulau Jawa. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan daerah operasi 6 Yogyakarta yang bertempat di jalan Lempuyangan No. 1 Yogyakarta. Telepon (0274) 5133358, Fax (0274) 512056. Sedangkan Stasiun Kereta Api yang berada di wilayah Daerah Operasional VI Yogyakarta terdiri dari 33 stasiun. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai: Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi Dalam Hubungan Budaya Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh positif kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja?

4. Apakah terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dimediasi kepercayaan organisasi?
5. Apakah terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi kepercayaan organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi.

### **1.4 Manfaat Peneliti**

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi objek penelitian

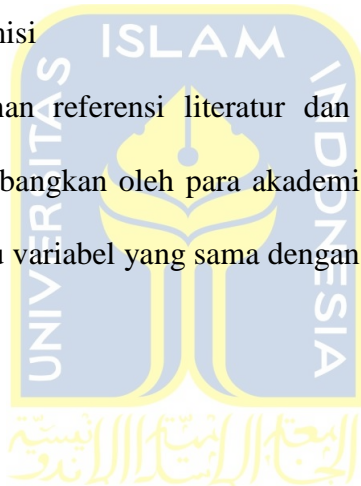
Untuk memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel *intervening*.

## 2. Bagi penulis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan ini, dapat dijadikan sebagai kesempatan dalam penerapan teori khususnya teori sumber daya manusia yang telah dipelajari kedalam studi praktik di lapangan. Selain itu, manfaat lain yang bisa didapatkan adalah peneliti dapat meningkatkan kemampuannya dalam berfikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian dan mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian.

## 3. Bagi akademisi

Sebagai bahan referensi literatur dan sumbangan konseptual yang dapat dikembangkan oleh para akademisi yang ingin meneliti dengan masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel budaya organisasional, keterlibatan kerja, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Fungsinya adalah untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini.

##### 2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasi.

1. Alston *et al* (2009)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alston *et al* (2009) berjudul, “*Does a Technology-Driven Organization’s Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers?*” bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara budaya mekanistik dengan tingkat kepercayaan pada organisasi berbasis teknologi. Perangkat analisis yang digunakan untuk mendapatkan datanya adalah dengan menggunakan 608 peserta survei yang diperkerjakan oleh 17 organisasi namun hanya 10 organisasi yang dimasukkan dalam analisis karena ukuran sampel yang kecil. Hasil

penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan tingkat kepercayaan.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengimplementasikan metode kuantitatif serta sama-sama menggunakan kuesioner sebagai perangkat pengumpulan data. Sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi dan responden penelitian. Selain itu, perbedaan juga terdapat pada alat analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu menerapkan perangkat SPSS dalam analisisnya, sementara penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan perangkat PLS.

2. Jabeen *et al* (2018)

Riset yang dieksekusi oleh Jabeen *et al* (2018) dengan judul, “*Examining the Impact of Organizational Culture on Trust and Career Satisfaction in the UAE Public Sector*” bertujuan untuk menguji dampak budaya organisasi terhadap kepercayaan dalam manajemen puncak dan kepuasan karir. Perangkat analisis yang digunakan IBM SPSS dalam menganalisis data yang dikumpulkan dan memeriksa hipotesis. Sampel penelitian ini dilakukan di organisasi pemerintah yang beroperasi di Abu Dhabi dan Dubai, secara total 128 dari 200 kuesioner diselesaikan dengan tingkat respon 64 persen. Hasil penelitian itu menunjukkan adanya korelasi hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepercayaan pada manajemen.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan metode kuantitatif dan juga menggunakan kuesioner dalam proses pengumpulan datanya. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan responden penelitian. Perbedaan kedua adalah terletak pada perangkat analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan SPSS sebagai peranti analisis, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

### 3. Terzi (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Terzi (2016) dengan judul, *“Teachers’ Perception of Organizational Culture and Trust Relation”* memiliki tujuan untuk mengeksplorasi interaksi antara budaya organisasi dan kepercayaan organisasi dalam kaitannya dengan guru sekolah dasar dan menengah. Alat analisis yang digunakan (EFA) *exploratory factor analysis* dengan mencakup survei 253 guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di Balikesir, Turki. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi adalah prediktor signifikan dari kepercayaan organisasi ada hubungan yang signifikan dan positif antara keduanya dalam hal budaya.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah kedua penelitian sama-sama mengimplementasikan metode kuantitatif serta menggunakan kuesioner sebagai perangkat pengumpulan datanya. Sedangkan perbedaan pada keduanya terletak lokasi penelitian dan responden penelitian. Selain itu, perbedaan kedua terletak pada peranti analisis yang digunakan. Penelitian Terzi (2016)

menggunakan EFA, sementara itu penelitian yang saat ini ingin dilakukan adalah menggunakan perangkat PLS.

**Tabel 2.1**  
**Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasi**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Frances Alston, and Donald Tippett (2009).</b> <i>Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers?</i> Engineering Management Journal. Vol 21. <b>Sampel:</b> 608 peserta oleh 10 organisasi. <b>Alat Analisis:</b> SPSS. <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Denison dan Mishra (1995). Informasi, dukungan, sumber daya, peluang. <b>Kepercayaan Organisasi:</b> Avolio (1999). Komitmen, loyalitas, kinerja yang lebih tinggi.  Shockley et al (1999). Kejujuran, keandalan, identifikasi, kompetensi.</p>	<p>Ada korelasi hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan tingkat kepercayaan.</p>
2.	<p><b>Fauzia Jabeen and Adrienne A. Isakovic (2018).</b> <i>Examining The Impact Of Organizational Culture On Trust And Career Satisfaction In The UAE Public Sector.</i> <b>Sampel:</b> 128 dari 200 kuesioner dilakukan di organisasi Abu Dhabi dan Dubai. <b>Alat analisis:</b> SPSS. <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Schein (2010). Nilai, norma, berfikir, berperilaku. <b>Kepercayaan Organisasi:</b> Feher dan gabor (2006). Kepercayaan, komunikasi, pengalaman, keterampilan, pengetahuan.</p>	<p>Terdapat korelasi hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepercayaan pada manajemen.</p>
3.	<p><b>Ali Riza Terzi (2016).</b> <i>Teachers' Perception of Organizational Culture And Trust Relation.</i> International Journal of Organizational Leadership. Vol 5. No 338-347. <b>Sampel:</b> 253 guru sekolah dasar dan menengah di Balikesir. <b>Alat analisis:</b> <i>exploratory factor analysis</i>. <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya organisasional:</b> Ghinea dan Bratianu (2012). Holistik, historis (warisan sosial), perilaku (gaya hidup, perilaku manusia yang dipelajari), normatif (cita-cita, nilai, aturan hidup), mental. <b>Kepercayaan Organisasi:</b> Gilbert dan Tang (1998). Komunikasi dalam organisasi, peran efektif karyawan dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, harapan, dan perasaan.</p>	<p>Budaya organisasi adalah prediktor signifikan dari kepercayaan organisasi ada hubungan yang signifikan dan positif antara keduanya dalam hal budaya.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.



Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.1, peneliti mendapatkan 3 penelitian terdahulu. Dari 3 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwasannya budaya organisasional memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Denison dan Mishra (1995), Schein (2010), Ghinea dan Bratianu (2012). Sedangkan untuk kepercayaan organisasi menggunakan teori dari Avolio (1999), Shockley *et al* (1999), Feher dan gabor (2006), Gilbert dan Tang (1998). Perbedaan terletak pada lokasi yang diteliti, serta menambah keterlibatan kerja sebagai variabel independent dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.**

#### 1. Kwantes (2009)

Penelitian ini dilakukan oleh Kwantes (2009) dengan judul, “*Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States*” tujuan dari penelitian ini adalah untuk membandingkan dan membedakan peran budaya dan kepuasan kerja sebagai anteseden terhadap komitmen organisasi baik dalam konteks AS dan India. Alat analisis yang digunakan (MSQ) *Minnesota satisfaction questionnaire*. Sampel penelitian ini membagikan 750 kuesioner kepada insinyur mesin dan listrik dari India dan AS, dengan 319 yang dikembalikan dan tingkat respon 43 persen. Hasil penelitian menunjukkan peran budaya organisasi memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan komitmen karyawan.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah keduanya sama-sama menggunakan metode kuantitatif dan sama-sama menggunakan kuesioner dalam proses pengumpulan datanya. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi dan responden penelitian. Perbedaan lainnya adalah perangkat analisis yang dipakai. Sementara penelitian terdahulu menggunakan MSQ, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

2. Hosseinkhanzadeh *et al* (2013)

Riset ini dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013) dengan judul, “*Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers*” tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja di antara para guru yang ada di sekolah menengah di kota Teheran. Sampel dalam riset ini meliputi keseluruhan guru yang ada di sekolah menengah kota Teheran pada tahun 2009 yang berjumlah sebanyak 123 orang yang dipilih, untuk kemudian diinklusi secara *cluster sampling*, dan dengan menerapkan *Job Descriptive Index* untuk mengukur kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah kedua penelitian sama-sama menerapkan metode kuantitatif dan juga menggunakan kuesioner dalam proses pengumpulan

datanya. Sementara itu, perbedaan dari kedua penelitian terletak dalam pemilihan lokasi dan responden penelitian. Perbedaan berikutnya dari kedua penelitian adalah dari perangkat analisis yang digunakan. Penelitian Hosseinkhazadeh (2013) menggunakan *cluster sampling* dan *Job Descriptive Index* untuk menganalisis data mereka, sementara penelitian yang baru akan dilakukan menggunakan PLS.

3. Belias *et al* (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh Belias *et al* (2015) yang berjudul, “*Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions*” tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sampel dari penelitian menggunakan 24 item karyawan Yunani yang bekerja di Bank dengan menggunakan *Employee Satisfaction Inventory* untuk pengukuran kepuasan kerja dan *Organizational Culture Assessment Instrument*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, hal itu dilihat dari karyawan yang cukup puas dengan pekerjaan, terutama atasan langsung, dan kondisi kerja.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah keduanya sama-sama menggunakan kuesioner dalam proses pengumpulan datanya, dan menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi dan responden penelitian. Perbedaan kedua dari alat analisis yang digunakan.

4. Leisanyane *et al* (2013)

Penelitian ini dilakukan oleh Leisanyane *et al* (2013) dengan judul, “*The Influence of Organisational Culture and Job Satisfaction on Intentions To Leave: The Case of Clay Brick Manufacturing Company in Lesotho*” memiliki tujuan untuk menguji dampak kepuasan kerja dan sifat-sifat budaya terhadap niat berpindah. Sampel dari penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 105 karyawan pembuatan batu bata tanah liat di Lesotho, 99 kuesioner dikembalikan dengan tingkat responden 94 persen. Hasil penelitian ini adalah adanya korelasi negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan intensi turnover, dan semua sifat budaya dan intensi turnover.

Kesamaan riset terdahulu dengan riset yang baru akan dilakukan ini yaitu keduanya sama-sama menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan datanya dan menerapkan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi dan responden penelitian. Perbedaan kedua dari alat analisis yang digunakan.

**Tabel 2.2.**  
**Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Catherine T Kwantes (2009).</b> <i>Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States.</i> Journal of Indian Business Research. Vol. 1. No 4.</p> <p><b>Sampel:</b> 750 kuesioner kepada insinyur mesin di India dan AS dengan tingkat respon 43 persen.</p> <p><b>Alat analisis:</b> <i>Minnesota satisfaction questionnaire.</i></p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Hofstede (1980). Jarak kekuasaan, maskulinitas-femininitas, penghindaran ketidakpastian, dan individualisme-kolektivisme.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> Kwantes (2007). Komunikasi organisasi, efisiensi organisasi, dukungan karyawan,</p>	<p>Peran budaya organisasi memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan komitmen karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.2.

	<b>Metode:</b> Kuantitatif.	Manfaat pribadi yang dirasakan.	
2.	<p><b>Abbas Ali Hosseinkhanzadeh, Ahmad Hosseinkhanzadeh, and Taiebeh Yeganeh (2013).</b> <i>Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers.</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol 4. No 1.</p> <p><b>Sampel:</b> Semua guru di sekolah menengah kota Teheran berjumlah 123.</p> <p><b>Alat analisis:</b> <i>cluster sampling, Job Descriptive Index.</i></p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Robbins (2007). Gaya kepemimpinan, konflik situasi, dukungan manajemen, aturan, dan imbalan karyawan.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> Robbins (2005). Ketidakpuasan kerja, ketidakhadiran, ekspresi keluhan, keterlambatan, moral rendah, omset tinggi, perbaikan mutu, partisipasi.</p>	Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3.	<p><b>Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, and Labros Sdrolias (2015).</b> <i>Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions.</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences.</p> <p><b>Sampel:</b> 400 karyawan bank.</p> <p><b>Alat analisis:</b> <i>Employee Satisfaction Inventory. Organizational Culture Assessment Instrument.</i></p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya Organisasional:</b> Schein (2004). Seperangkat, struktur, rutinitas, aturan, norma.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> Davies <i>et al</i> (2006). Nilai-nilai individu, prinsip, kepribadian, harapan, sifat pekerjaan, peluang yang disediakan.</p>	Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	<p><b>Kelebhone Leisanyane and Peter P Khaola (2013).</b> <i>The Influence of Organisational Culture and Job Satisfaction On Intentions To Leave: The Case Of Clay Brick Manufacturing Company In Lesotho.</i> Eastern Africa Social Science Research Review. Vol. 29. No 1.</p> <p><b>Sampel:</b> Sebanyak 105 kuesioner dibagikan kepada karyawan batu bata di Lesotho.</p> <p><b>Alat analisis:</b> Regresi Linier.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Budaya Organisasional;</b> Denison (1990). <i>Involvement, mission, consistency, adaptability.</i></p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> Brayfield dan Rothe (1951). Beban kerja, lembur kelelahan, kebosanan, stres.</p>	Ada korelasi negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan intensi turnover, dan semua sifat budaya dan intensi turnover.

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Sebanyak 4 jurnal terdahulu yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari 4 penelitian sebelumnya terdapat 3 yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan 1 jurnal menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Hofstede (1980), Robbins (2007), Schein (2004), Denison (1990), sedangkan kepuasan kerja teori yang digunakan Kwantes (2007), Robbins (2005), Davies *et al* (2006), dan Brayfield dan Rothe (1951). Perbedaan terletak pada lokasi penelitian serta akan ada penambahan keterlibatan kerja sebagai variabel independen dan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi.

### **2.1.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasi.**

1. Lin (2010).

Riset yang dilakukan oleh Lin (2010) dengan judul “*Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory*”. Dalam penelitiannya, Lin menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan kepercayaan organisasi. Riset tersebut menggunakan keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penelitian. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 600 kuesioner yang telah dibagikan kepada salah satu perusahaan industri di taiwan utara, dan 428 kuesioner yang dapat digunakan atau dikumpulkan kembali dengan tingkat respon 71,33%. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan SEM

(*Structural Equation Modeling*) dan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) sebagai alat analisis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penelitian. Persamaan kedua adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan perangkat SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai analisisnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pertama, kepercayaan organisasi sebagai variabel *intervening* (Z), yang kedua yaitu lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu dieksekusikan terhadap salah satu perusahaan Taiwan Utara sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil tempat di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta.

2. Meng *et al* (2019).

Riset ini dilakukan oleh Meng *et al* (2019) yang berjudul, “*The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals’ Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects of Engagement and Trust*” menemukan bahwa variabel dari keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dalam jurnal tersebut keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penghubung. Penelitian ini menggunakan keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengirim undangan

melalui email ke pada profesional yang bekerja di berbagai organisasi, sekitar 17.000 alamat email dan mendapatkan 838 tanggapan yang sesuai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan LISREL 8.8 sebagai alat analisis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penelitian, kemudian persamaan kedua adalah metode analisisnya yang menggunakan SEM. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu dilakukan melalui via email dalam pengumpulan datanya yang diberikan kepada profesional pekerja di berbagai organisasi, sementara itu, penelitian yang akan dilakukan yaitu di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta.

3. Ugwu *et al* (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Ugwu *et al* (2014) yang berjudul, “*Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment*” memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepercayaan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan keterlibatan kerja. Riset ini menerapkan perangkat SPSS sebagai alat analisis dan menerapkan metode kuantitatif. Sebanyak 715 karyawan dari tujuh bank komersial dan empat perusahaan farmasi di Nigeria dijadikan sampel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan organisasi, terdapat



efek moderat dari pemberdayaan pada hubungan antara keterlibatan dan kepercayaan.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif, dan menggunakan keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan perangkat analisis yang digunakan.

**Tabel 2.3.**  
**Review Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasi.**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Chieh-Peng Lin (2010).</b> <i>Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory.</i> Journal of Business Ethics. Hal 517-531. <b>Sampel:</b> 600 kuesioner yang dibagikan kepada perusahaan industri Taiwan Utara. <b>Alat analisis:</b> SEM <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja:</b> Gill (2008). Dedikasi. Semangat. Tingkat Penyerapan.  Schaufeli <i>et al</i> (2006). <i>Vigor, dedication, absorption.</i> <b>Kepercayaan Organisasi:</b> Weyzig (2009). Kerja aman. Pelatihan. Pengembangan karir.</p>	<p>Keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan kepercayaan organisasi.</p>
2.	<p><b>Juan Meng dan Bruce K Berger (2019).</b> <i>The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects of Engagement and Trust.</i> Public Relations Review. Hal 64-75. <b>Sampel:</b> Mengirim melalui email sebanyak 17.000 dan mendapat tanggapan 838 yang sesuai. <b>Alat analisis:</b> LISREL 8.8. <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja:</b> Maslach <i>et al</i> (2001). Beban kerja. Kontrol. Pengakuan. Penghargaan. Komunikasi. Dukungan sosial. Keadilan. Pekerjaan yang dihargai. <b>Kepercayaan Organisasi:</b> Weber <i>et al</i> (2016) Mitra hubungan -internal -eksternal</p>	<p>Variabel dari keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dalam jurnal tersebut keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi sebagai variabel penghubung.</p>

Lanjutan Tabel 2.3.

3.	<p><b>Fabian O Ugwu, Ike E Onyishi, and Alma M Rodri'guez (2014).</b>  <i>Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment.</i>          Personnel Review.          Vol 43. No 3.  <b>Sampel:</b> 715 karyawan dari tujuh bank komersial dan empat perusahaan farmasi.  <b>Alat analisis:</b> SPSS.  <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja:</b>          Cropanzano and Loyal (2005).          Kepercayaan, loyal, komitmen bersama.  <b>Kepercayaan Organisasi:</b>          Shockley-Zabalak <i>et al</i> (1999).          Keuntungan, inovasi, kelangsungan hidup organisasi, perilaku kerja karyawan.</p>	<p>Keterlibatan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan organisasi, terdapat efek moderat dari pemberdayaan pada hubungan antara keterlibatan dan kepercayaan.</p>
----	--	---	--

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu pada hubungan keterlibatan kerja karyawan terhadap kepercayaan organisasi. Ketiganya memiliki hasil bahwa keterlibatan kerja karyawan memiliki dampak positif terhadap kepercayaan organisasi. Teori keterlibatan kerja yang digunakan yaitu Gill (2008), Maslach *et al* (2001), dan Cropanzano dan Loyal (2005), sedangkan teori kepercayaan organisasi yaitu Weyzig (2009), Weber *et al* (2016), dan Shockley-Zabalak *et al* (1999). Perbedaan terletak pada lokasi yang diteliti serta penambahan budaya organisasional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

#### 2.1.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

1. Manalo *et al* (2019).

Riset ini dilakukan oleh Manalo *et al* (2019) yang berjudul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila*” menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel

yang digunakan pada penelitian ini adalah 1.098 guru sekolah menengah swasta yang ada di Metro Manila. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja kemudian menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keterlibatan kerja disini sebagai variabel (X1) dan kepuasan kerja sebagai variabel (Y). Perbedaan selanjutnya adalah lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu lokasinya dilakukan di Metro Manila Filipina sedangkan penelitian yang akan dilakukan lokasinya di salah satu perusahaan di Indonesia yaitu PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan.

## 2. Simone *et al* (2018).

Riset ini dilakukan oleh Simone *et al* (2018) yang berjudul, “*The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction*” menemukan bahwa dari semua variabel yang ada seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan efikasi diri berhubungan positif, oleh karena itu ketika salah satu variabel meningkat, yang lain juga ikut meningkat. Sampel dari penelitian ini adalah perawat dan pasien di berbagai

organisasi kesehatan publik atau swasta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan SPSS sebagai alat analisis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian. Persamaan kedua adalah sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu keterlibatan kerja sebagai variabel independen (X1) dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua yaitu lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian yang akan dilakukan di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang akan digunakan.

3. Mishra *et al* (2015).

Riset yang telah dilakukan oleh Mishra *et al* (2015) yang berjudul, “*Exploring The Nexus Between Psychological Contract and Turnover Intention: Conceptual Framework*” menemukan bahwa ada hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, ditemukan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator hubungan antara kontrak psikologis dan niat berpindah, kontrak psikologis dan keterlibatan kerja, keterlibatan kerja dan *turnover intention*. Sampel dari riset ini adalah perusahaan asuransi India terbesar di dunia terdiri dari 53 perusahaan. penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Kemudian sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda, dan juga alat analisis yang akan digunakan.

**Tabel 2.4.**  
**Review Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Ronaldo A Manalo, Belinda de Castro, and Chin Uy (2019).</b> <i>The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila.</i> Integrative Business &amp; Economics. Vol.9. <b>Sampel:</b> Terdapat 1.098 responden guru sekolah menengah swasta di Metro Manila. <b>Alat analisis:</b> SEM <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja:</b> Alzyoud, Othman, &amp; Isa (2015). Absensi. Peningkatan kesehatan. Kesejahteraan. Kinerja peran. <b>Kepuasan Kerja:</b> Kiruja &amp; Mukuru (2018). Upah. Lingkungan. Opatha (2015). <i>Economic, security, social, psychological.</i></p>	<p>Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
2.	<p><b>Silvia De Simone, Anna Planta, and Gianfranco Cicotto (2018).</b> <i>The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentive Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction.</i> Applied Nursing Research. Hal 130-140. <b>Sampel:</b> 194 perawat dan 181 pasien di rumah sakit Italia Selatan. <b>Alat analisis:</b> SPSS <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja;</b> Keyko, Cummings, Yonge, &amp; Wong (2016). Kinerja. Efisiensi kerja. Kualitas. <b>Kepuasan Kerja:</b> Bong, So, &amp; You (2009). Kesehatan kerja. Efikasi diri. Kinerja terbaik.</p>	<p>Menemukan bahwa semua variabel yang ada seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan efikasi diri berhubungan positif, oleh karena itu ketika salah satu variabel meningkat, yang lain juga ikut meningkat.</p>

Lanjutan Tabel 2.4.

3.	<p><b>Sovanjeet Mishra, dan Pavan Kumar (2015).</b>  <i>Exploring The Nexus Between Psychological Contract And Turnover Intention: Conceptual Framework.</i>  Romanian Economic and Business  Vol.12. No 1.  <b>Sampel:</b> Perusahaan asuransi India terbesar di dunia terdiri dari 53 perusahaan.  <b>Alat analisis:</b> SPSS.  <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Keterlibatan Kerja:</b>  Shuck &amp; Wollard (2011).  <i>Need satisfying. Satisfaction engagement. Burnout atithesis. Multidimensional.</i>  <b>Kepuasan Kerja:</b>  M, Top <i>et al</i> (2013).  Penghargaan.  Komunikasi.</p>	<p>Ada hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.</p>
----	---	---	---

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penelitian ini menggunakan 3 penelitian terdahulu antara keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari 3 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori keterlibatan kerja yang digunakan yaitu Alzyoud, Othman, & Isa (2015), Keyko, Cummings, Yonge, & Wong (2016), Shuck & Wollard (2011), sedangkan teori kepuasan kerja yaitu Kiruja & Mukuru (2018), Opatha (2015), Bong, So, & You (2009), M, Top *et al* (2013). Perbedaan terletak pada lokasi yang diteliti serta akan ada penambahan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi.

### 2.1.5 Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

1. Gucer *et al* (2014).

Riset ini dilakukan oleh Gucer *et al* (2014) yang berjudul, “*Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*” menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan kepuasan kerja. Sampel dari riset ini yaitu 8 hotel

bintang lima di Ayfonkarahisar Turkey dan 11 di Ankara, sebanyak 487 kuesioner selesai dan 79 kuesioner tidak lengkap dan 408 kuesioner yang valid. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan ANOVA (*analysis of variance*) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian. Persamaan kedua sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan antara lain pertama, perangkat analisis yang digunakan, kedua, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel endogen dan kepercayaan organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi, ketiga, lokasi penelitian yang berbeda. Riset yang dilakukan oleh Gucer *et al* (2018) dilakukan di hotel bintang lima di kota Ayfonkarahisar dan Ankara Turkey, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta.

2. Dalati *et al* (2017).

Riset ini dilakukan oleh Dalati *et al* (2017) yang berjudul, “*Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence From Higher Education Institutions in Syria*” menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Riset ini memilih sampel yang ada di staf akademik dan administrasi di Universitas Damaskus Syria, melalui teknik kuesioner dengan 100 responden. Penelitian ini

menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan analisis regresi linier dengan SPSS sebagai alat analisis.

Persamaan riset terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel penelitian. Persamaan kedua adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari riset terdahulu dengan riset yang baru akan dilakukan adalah pertama, kepercayaan organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi dan kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel endogen, kedua, perangkat analisis yang digunakan, ketiga, adalah lokasi riset yang dilakukan berbeda. Riset yang dilakukan Dalati *et al* (2017) dilakukan di Universitas Damaskus Syria, sementara itu, penelitian yang baru akan dilakukan di PT. KAI daerah operasi VI Yogyakarta.

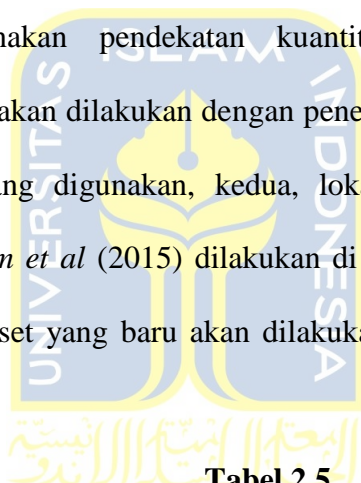
3. Avram *et al* (2015).

Riset ini dilakukan oleh Avram *et al* (2015) yang berjudul, “*Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction*” menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim keamanan/ keselamatan dan kepercayaan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja, persepsi positif tentang iklim keamanan/ keselamatan memprediksi tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang mengarah ke tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menekankan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara iklim keselamatan dan kepercayaan organisasi dan untuk menyoroti



dampak dimensi antara iklim keselamatan dan kepercayaan organisasi. Sampel dari penelitian ini mengumpulkan 147 karyawan/perawat kesehatan dengan usia 21 sampai 58 tahun, (60,5% wanita dan 39,5% pria). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan JDI (*Job Descriptive Index*) sebagai alat analisis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian. Persamaan kedua adalah sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu pertama, alat analisis yang digunakan, kedua, lokasi penelitian yang berbeda, penelitian *Avram et al* (2015) dilakukan di sistem lingkungan kesehatan, sementara itu riset yang baru akan dilakukan berada dibidang pelayanan jasa.



**Tabel 2.5.**

**Review Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p><b>Evren Gucer and Serif Ahmet Demirdag (2014).</b>  <i>Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels.</i>            Society for Business and Management Dynamics.            Vol.4. No 1.  <b>Sampel:</b> 487 kuesioner, 8 hotel di Ayfonkarahisar dan Ankara Turkey.  <b>Alat analisis:</b> ANOVA (<i>analysis of variance</i>).  <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Kepercayaan Organisasi:</b>            Arslan (2009).            Kebenaran.            Kepercayaan.            Kesetiaan.            Ketulusan.  <b>Kepuasan Kerja:</b>            Arvey <i>et al</i> (1989).            Kondisi kerja.            Pengawasan.            Faktor lingkungan.</p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.5.

2.	<p><b>Serene Dalati, Jurgita Raudeliuniene, and Vida Davidaviciene (2017).</b>  <i>Sustainable Leadership, Organizational Trust On Job Satisfaction: Empirical Evidence From Higher Education Institutions In Syria.</i>          Business, Management and Education.          Hal 14-27.  <b>Sampel:</b> Staf akademik dan administrasi Universitas Damaskus dengan 100 responden.  <b>Alat analisis:</b> SPSS.  <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Kepercayaan Organisasi:</b>          Robbins and Mary Coulter (2012).  <i>Integrity, competence, concistency, loyalty, openness.</i></p> <p>Cook and Wall (1980).          Kepercayaan pada rekan kerja.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b>          Locke (1976).          Pekerjaan.          Promosi.          Pengakuan.          Tunjangan.          Gaji.          Perhatian rekan kerja.</p>	<p>Ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.</p>
3.	<p><b>Eugen Avram, Daniela Ionescu, Cornel L Mincu (2015).</b>  <i>Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction.</i>          Procedia - Social and Behavioral Sciences.          Hal 679-684.  <b>Sampel:</b> Mengumpulkan 147 karyawan perawat kesehatan.  <b>Alat analisis:</b> JDI (<i>Job Descriptive Index</i>).  <b>Metode:</b> Kuantitatif.</p>	<p><b>Kepercayaan Organisasi:</b>          Rousseau <i>et al</i> (1998).          Integritas.          Karakter.          Keaslian seseorang.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b>          Latham (2007).          Kondisi tempat kerja.          Keselamatan tempat kerja.</p> <p>Robbins (2003).          Imbalan.          Kondisi tempat kerja.          Sifat pekerjaan.</p>	<p>Menemukan bahwa ada hubungan positif antara iklim keamanan/ keselamatan dan kepercayaan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja, persepsi positif tentang iklim keamanan/ keselamatan memprediksi tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang mengarah ke tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Sebanyak 3 jurnal terdahulu yang digunakan pada hubungan kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari 3 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori kepercayaan organisasi yang digunakan yaitu Arslan (2009), Robbins and Mary Coulter (2012), Cook and Wall (1980), Rousseau *et al* (1998), sedangkan kepuasan kerja teori yang digunakan yaitu Arvey *et al* (1989), Locke (1976), Latham (2007),

Robbins (2003). Perbedaan terletak pada lokasi yang diteliti serta ada penambahan budaya organisasi, dan keterlibatan kerja karyawan sebagai variabel independen.

**Tabel 2.6.**  
**Teori Rujukan Budaya Organisasional (X<sub>1</sub>)**

Jurnal	Teori	Indikator	Asal Jurnal	Teori yang dipakai
Alston <i>et al</i> (2009).	Denison dan Mishra (1995).	Informasi, dukungan, sumber daya, peluang.	<i>Engineering Management Journal</i> .	Penelitian ini menggunakan teori dari Denison (1990). <i>Involvement, mission, consistency, adaptability</i> . “Teori Denison (1990) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
Jabeen <i>et al</i> (2018).	Schein (2010).	Nilai, norma, berfikir, berperilaku.	<i>Employee Relations</i> .	
Terzi (2016).	Ghinea dan Bratianu (2012).	Holistik, historis (warisan sosial), perilaku (gaya hidup, perilaku manusia yang dipelajari), normatif (cita-cita, nilai, aturan hidup), mental.	<i>International Journal of Organizational Leadership</i> .	
Kwantes (2009).	Hofstede (1980).	Jarak kekuasaan, maskulinitas-femininitas, penghindaran ketidakpastian, dan individualisme-kolektivisme.	<i>Journal of Indian Business Research</i> .	
Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013).	Robbins (2007).	Gaya kepemimpinan, konflik situasi, dukungan manajemen, aturan, dan imbalan karyawan.	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> .	
Belias <i>et al</i> (2015).	Schein (2004).	Seperangkat, struktur, rutinitas, aturan, norma.	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> .	
Leisanyane <i>et al</i> (2013).	Denison (1990).	<i>Involvement, mission, consistency, adaptability</i> .	<i>Eastern Africa Social Science Research Review</i> .	

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penggunaan teori Denison (1990) pada variabel budaya organisasional yang nantinya digunakan dalam definisi operasional. Dalam teori Denison (1990) budaya organisasional memiliki beberapa indikator, yaitu *Involvement*, *mission*, *consistency*, *adaptability*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.7.**  
**Teori Rujukan Keterlibatan Kerja (X<sub>2</sub>)**

Jurnal	Teori	Indikator	Asal Jurnal	Teori yang dipakai
Lin (2010).	Gill (2008).	Dedikasi. Semangat. Tingkat Penyerapan.	<i>Journal of Business Ethics.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli <i>et al</i> (2006) terdapat indikator antara lain <i>Vigor</i> , <i>dedication</i> , <i>absorption</i> .  “Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
	Schaufeli <i>et al</i> (2006).	<i>Vigor, dedication, absorption.</i>	<i>Journal of Business Ethics.</i>	
Meng <i>et al</i> (2019).	Maslach <i>et al</i> (2001).	Beban kerja. Kontrol. Pengakuan. Penghargaan. Komunikasi. Dukungan sosial. Keadilan. Pekerjaan yang dihargai.	<i>Public Relations Review</i>	
Ugwu <i>et al</i> (2014).	Cropanzano and Loyal (2005).	Kepercayaan loyal, komitmen bersama.	<i>Personnel Review.</i>	
Manalo <i>et al</i> (2019).	Alzyoud, Othman, & Isa (2015).	Absensi. Peningkatan kesehatan. Kesejahteraan. Kinerja peran.	<i>Integrative Business &amp; Economics.</i>	
Simone <i>et al</i> (2018).	Keyko, Cummings, Yonge, & Wong (2016).	Kinerja, efesiensi kerja, kualitas.	<i>Applied Nursing Research.</i>	
Mishra <i>et al</i> (2015).	Shuck & Wollard (2011).	<i>Need satisfying. Satisfaction engagement. Burnout atithesis. Multidimensional.</i>	<i>Romanian Economic and Business.</i>	

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penggunaan teori Schaufeli *et al* (2006) pada variabel keterlibatan kerja karyawan yang nantinya digunakan dalam definisi operasional. Dalam teori Schaufeli *et al* (2006) keterlibatan kerja karyawan memiliki beberapa indikator, yaitu *Vigor, dedication, absorption*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.8.**  
**Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Y)**

Jurnal	Teori	Indikator	Asal Jurnal	Teori yang dipakai
Kwantes (2009).	Kwantes (2007).	Komunikasi organisasi, efesiensi organisasi, dukungan karyawan, manfaat pribadi yang dirasakan.	<i>Journal of Indian Business Research.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Opatha (2015) terdapat indikator yaitu <i>Economic, security, social, psychological.</i>
Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013)	Robbins (2005).	Ketidakpuasan kerja, ketidakhadiran, ekspresi keluhan, keterlambatan, moral rendah, omset tinggi, perbaikan mutu, partisipasi.	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences.</i>	“Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
Belias <i>et al</i> (2015).	Davies <i>et al</i> (2006).	Nilai-nilai individu, prinsip, kepribadian, harapan, sifat pekerjaan, peluang yang disediakan.	<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences.</i>	
Leisanyane <i>et al</i> (2013).	Brayfield dan Rothe (1951).	Beban kerja, lembur kelelahan, kebosanan, stres.	<i>Eastern Africa Social Science Research Review.</i>	
Manalo <i>et al</i> (2019).	Kiruja & Mukuru (2018).	Upah, lingkungan.	<i>Integrative Business &amp; Economics.</i>	
	Opatha (2015).	<i>Economic, security, social, psychological.</i>	<i>Applied Nursing Research.</i>	
Simone <i>et al</i> (2018).	Bong, So, & You (2009).	Kesehatan kerja, efikasi diri, kinerja terbaik.	<i>Romanian Economic and Business.</i>	

Lanjutan Tabel 2.8.

Mishra <i>et al</i> (2015).	M, Top <i>et al</i> (2013).	Penghargaan, komunikasi.	<i>Integrative Business &amp; Economics.</i>
Gucer <i>et al</i> (2014).	Arvey <i>et al</i> (1989).	Kondisi kerja. Pengawasan. Faktor lingkungan.	<i>Society for Business and Management Dynamics.</i>
Dalati <i>et al</i> (2017).	Locke (1976).	Pekerjaan. Promosi. Pengakuan. Tunjangan. Gaji. Perhatian rekan kerja.	<i>Business Management and Education.</i>
Avram <i>et al</i> (2015).	Latham (2007).	Kondisi tempat kerja. Keselamatan tempat kerja.	<i>Procedia-Social and Behavior Sciences.</i>
	Robbins (2003).	Imbalan. Kondisi tempat kerja. Sifat pekerjaan.	<i>Procedia-Social and Behavior Sciences.</i>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penggunaan teori Opatha (2015) pada variabel kepuasan kerja karyawan yang nantinya digunakan dalam definisi operasional. Dalam teori Opatha (2015) kepuasan kerja karyawan memiliki beberapa indikator, yaitu *Economic, security, social, psychological*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.9.**  
**Teori Rujukan Kepercayaan Organisasi (Z)**

Jurnal	Teori	Indikator	Asal Jurnal	Teori yang dipakai
Alston <i>et al</i> (2009).	Avolio (1999).	Informasi, dukungan, sumber daya, peluang.	<i>Engineering Management Journal.</i>	Penelitian ini menggunakan 2 teori yaitu dari Mayer dan Davis (1999) dan teori dari Cook dan Wall (1980) yang masing-masing memiliki dimensi kepercayaan pada
	Shockley <i>et al</i> (1999).	Kejujuran, keandalan, identifikasi, kompetensi	<i>Engineering Management Journal.</i>	
Jabeen <i>et al</i> (2018).	Feher dan Gabor (2006).	Kepercayaan, komunikasi, pengalaman,	<i>Employee Relations.</i>	

Lanjutan Tabel 2.9.

		Keterampilan, pengetahuan.		Organisasi dan kepercayaan pada rekan kerja.  “Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.
Terzi (2016).	Gilbert dan Tang (1998).	Komunikasi dalam organisasi, peran efektif karyawan dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, harapan, dan perasaan.	<i>International Journal of Organizational Leadership.</i>	
Lin (2010).	Weyzig (2009).	Kerja aman. Pelatihan. Pengembangan karir.	<i>Journal of Business Ethics.</i>	
	Mayer dan Davis (1999).	Kepercayaan pada organisasi.	<i>Journal of Business Ethics.</i>	
Meng <i>et al</i> (2019).	Weber <i>et al</i> (2016).	Mitra hubungan -internal -eksternal	<i>Public Relations Review.</i>	
Ugwu <i>et al</i> (2014).	Shockley-Zabalak <i>et al</i> (1999).	Keuntungan, inovasi, kelangsungan hidup organisasi, perilaku kerja karyawan.	<i>Personnel Review.</i>	
Gucer <i>et al</i> (2014).	Arslan (2009).	Kebenaran. Kepercayaan. Kesetiaan. Ketulusan.	<i>Society for Business and Management Dynamics.</i>	
Dalati <i>et al</i> (2017).	Robbins and Mary Coulter (2012).	<i>Integrity, competence, concistency, loyalty, openness.</i>	<i>Business Management and Education.</i>	
	Cook and Wall (1980).	Kepercayaan pada rekan kerja.	<i>Business Management and Education.</i>	
Avram <i>et al</i> (2015).	Rousseau <i>et al</i> (1998).	Integritas, karakter, keaslian seseorang.	<i>Procedia-Social and Behavior Sciences.</i>	

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2020.

Penggunaan teori Mayer dan Davis (1999) dan Cook dan Wall (1980) pada variabel kepercayaan organisasi yang nantinya digunakan dalam definisi operasional. Dalam teori Mayer dan Davis (1999) memiliki dimensi kepercayaan pada organisasi yang di dalamnya terdapat 3 item pernyataan dan Cook dan Wall (1980) memiliki dimensi kepercayaan pada rekan kerja yang di dalamnya terdapat 6 item pernyataan. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada era globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan melalui para karyawannya untuk meningkatkan nilai perusahaannya. Banyak perusahaan yang menganggap karyawan adalah bagian dari produksi yang merupakan sumber daya yang tidak kalah penting. Oleh karena itu perlu adanya dorongan yang harus dilakukan oleh perusahaan dengan maksud memberikan atau memenuhi kebutuhan karyawan baik secara finansial maupun non finansial agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan kerja mereka dan karyawan merasa terpuaskan. Maka dari itu, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ingin diraih, dan dinikmati. Berikut adalah beberapa penjelasan mengenai pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:



- 1) Menurut Bakotic dan Tomislav (2013), kepuasan kerja ialah termasuk ke dalam unsur penting yang timbul dari pengalaman bekerja para karyawan. Dan hal ini meliputi aspek-aspek seperti sifat pekerjaan, insentif, tekanan dalam kerja, lingkungan pekerjaan, anggota tim kerja, atasan.
- 2) Menurut Cranny *et al* (1992), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah reaksi afektif yang muncul dari seorang karyawan akan pekerjaannya, yang reaksi itu berupa perbandingan yang ia lakukan antara hasil yang diinginkan dengan yang dirasakan.
- 3) Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam memahami tingkat kepuasan kerja memiliki pandangan yang berbeda-beda tergantung bagaimana karyawan menyikapinya. Maka kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai perasaan yang berkaitan dengan puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Apabila suatu perusahaan atau organisasi mampu mengetahui apa saja faktor yang membuat kepuasan kerja karyawan meningkat, maka akan semakin mempermudah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Kreitner dan Kinichi dalam Sinambela (2012) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)  
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan berdasarkan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan)  
Model ini menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai)  
Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan, memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan)  
Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik)  
Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dijadikan standar ukuran bagi perusahaan untuk dapat menilai karyawannya apakah sudah puas dengan pekerjaan yang telah diberikan perusahaan. Tujuan dari perusahaan adalah bagaimana karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik.

### **3. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor penentu terciptanya suatu kepuasan kerja di dalam suatu organisasi. Menurut Schermerhorn *et al* (2005) faktor penentu sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri  
Setiap pekerjaan membutuhkan kompetensi yang relevan dengan bidangnya. Ketika karyawan merasa keahliannya dibutuhkan, maka hal tersebut akan memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya.
- 2) Hubungan dengan atasan  
Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan dapat membantu karyawannya untuk mencapai nilai – nilai dalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah ketika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan meningkat motivasinya dan memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya.
- 3) Rekan kerja  
Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lainnya, baik dalam pekerjaan yang sama maupun yang berbeda.
- 4) Promosi  
Berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan dan memperoleh peningkatan karir selama bekerja di organisasi.
- 5) Gaji dan upah  
Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Gaji yang layak dibutuhkan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Faktor- faktor yang menjadi penentu kepuasan kerja karyawan harus dijadikan prioritas perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan agar karyawan merasa terpuaskan dan akan berdampak pada kinerja karyawan menjadi lebih meningkat.

#### **4. Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan dapat memberikan efek secara positif dan negatif. Memberikan efek positif apabila kepuasan kerja tersebut tercapai, sedangkan efek negatif akan muncul ketika kepuasan kerja tidak tercapai. Menurut Albattat dan Som (2013), efek positif dari kepuasan kerja adalah *employee retention* dan efek negatif dari kepuasan kerja adalah *turnover intention*, seperti yang akan dijelaskan berikut ini:

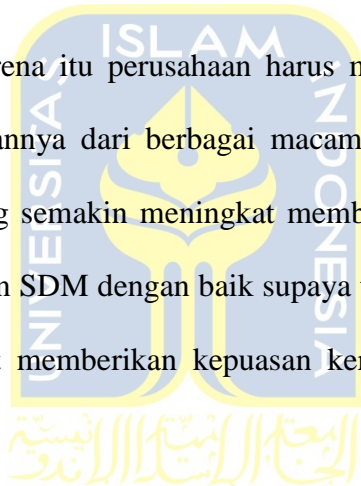
1) *Employee retention*

Sektor perhotelan dan pariwisata merupakan sektor yang bergantung pada tenaga kerjanya. Sehingga kepuasan kerja menjadi hal penting yang harus diperhatikan agar karyawan tetap berada di organisasi dan bekerja secara maksimal. Kepuasan kerja yang baik akan menjadikan karyawan tetap bekerja di organisasi atau biasa disebut *employee retention*. *Employee retention* terbukti akan mendatangkan suatu kepuasan kerja.

2) *Turnover intention*

Adanya ketidakpuasan yang dirasakan karyawan akan mengarahkan karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* akan memengaruhi karyawan untuk membandingkan antara pekerjaan saat ini dan pekerjaannya di masa mendatang. Puncak dari adanya *turnover intention* ialah dengan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau bisa disebut *actual turnover*.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada karyawannya dari berbagai macam kebutuhan. Persaingan antar perusahaan yang semakin meningkat membuat perusahaan harus mampu mempertahankan SDM dengan baik supaya tidak berpindah ke perusahaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih dari apa yang dibutuhkan.



## 5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap apa yang telah mereka lakukan di suatu organisasi maupun perusahaan dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Opatha (2015 dalam Manalo *et al*, 2019) terdapat beberapa Indikator serta item pada kepuasan kerja antara lain:

- 1) *Economic*
  - Kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan makanan dan pakaian.
  - Kemungkinan menghemat uang untuk perumahan.
  - Kecukupan kondisi kerja yang aman.
- 2) *Security*
  - Keamanan kerja
  - Kecukupan kenaikan gaji
  - Kecukupan kondisi kerja aman
  - Kecukupan fasilitas medis, pensiun dan asuransi.
- 3) *Social*
  - Peluang untuk memiliki teman dan interaksi sosial
  - Keramahan manajer
- 4) *Psychological*
  - Gaji saya cocok dengan nilai relatif pekerjaan saya.
  - Gaji saya sama dengan gaji karyawan sejenis.
  - Peluang untuk promosi.
  - Dorongan manajemen untuk pencapaian tinggi.
  - Diizinkan untuk mengembangkan ide-ide baru.
  - Peluang untuk mengembangkan berbagai keterampilan dan pengetahuan saya.
  - Peluang untuk melakukan pekerjaan lengkap.
  - Pentingnya pekerjaan saya pada kehidupan orang lain.
  - Diberi kekuatan untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaan saya.
  - Diberikan informasi tentang kinerja, kemajuan, dan peningkatan pekerjaan saya.

Indikator-indikator yang dijelaskan diatas memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja mampu ditingkatkan melalui indikator dan item pernyataan sebagai tolak ukurnya.

## **2.2.2 Budaya Organisasional**

### **1. Pengertian Budaya Organisasional**

Budaya organisasional yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Bagi beberapa organisasi, budaya dapat menjadikan hambatan utama terhadap perubahan, dan dapat memiliki pengaruh yang signifikan pada tingkah laku dan perilaku dari para anggota organisasi.

Berikut adalah beberapa penjelasan mengenai pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

- 1) Menurut Arifin *et al* (2019), menyatakan bahwa budaya organisasional diartikan sebagai satu persepsi umum yang diartikan oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu. Ia dinilai sebagai karakteristik–karateristik yang memberikan nilai-nilai pada organisasi.
- 2) Menurut Robbins dan Judge (2013), budaya organisasional adalah sebuah gagasan untuk melihat organisasi sebagai sebuah kultur di mana terdapat suatu sistem bermakna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya.
- 3) Menurut Robbins dan Sanghi (2007), menyatakan bahwa budaya organisasional sebagai sistem nilai-nilai umum yang dapat diperkirakan bahwa orang menggambarkan budaya organisasi yang sama bahkan dengan latar belakang yang berbeda pada tingkat yang berbeda dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli, disimpulkan bahwa suatu budaya organisasional dapat memengaruhi dan menghasilkan nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas sebuah perusahaan.

## 2. Fungsi Budaya Organisasional

Budaya organisasional memiliki sejumlah fungsi atau peran di dalam organisasi. Menurut McKenna dan Beech (2004), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasional adalah:

- 1) Budaya organisasional sebagai sebuah petunjuk batas, maksudnya yaitu budaya mampu menunjukkan adanya perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- 2) Budaya perusahaan difungsikan untuk meningkatkan komitmen bersama demi sesuatu yang lebih besar dibandingkan hanya kepentingan individu.
- 3) Budaya perusahaan berfungsi untuk menyampaikan kesan identitas karyawan dari sebuah perusahaan.
- 4) Budaya perusahaan dimanfaatkan untuk meningkatkan stabilitas sistem sosial budaya kerja serta merupakan pemersatu yang dapat membantu rasa kebersamaan dalam organisasi dengan pemberian standar yang sesuai bagi pegawai untuk dapat bertindak.
- 5) Budaya perusahaan sebagai pemberi standar penerimaan, penilaian kinerja, promosi, serta kesesuaian hubungan antara karyawan yang bersangkutan dengan perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2014) fungsi budaya organisasional adalah:

- 1) Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi. Suatu perusahaan dapat menghargai suatu kepuasan pegawai dan menerapkan kesetiaan pelanggan itu lebih dari mencari keuntungan bagi perusahaan.
- 2) Memfasilitasi komitmen bersama. Suatu perusahaan menerapkan budaya organisasional dimana karyawannya juga harus mengikuti dan berkomitmen untuk mewujudkannya.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial menggambarkan kepentingan atas lingkungan kerja yang positif dan menguatkan, serta kepentingan atas konflik dan perubahan yang diatur secara efektif.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka. Fungsi kebudayaan ini membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan, dan bagaimana hal itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasional adalah sebagai dasar mempersatukan karyawan dan juga berfungsi sebagai kontrol sebagai pengawasan atas perilaku para karyawan.

### **3. Dimensi Budaya Organisasional**

Dengan memahami budaya organisasional melalui dimensi-dimensinya, bisa dipahami bahwa budaya organisasional dapat diperbandingkan meski kedua organisasi tersebut tidak bisa dikelompokkan ke dalam satu organisasi yang sama.

Menurut Robbins (2002), berpandangan bahwa terdapat tujuh karakter yang merupakan inti dari budaya organisasional, antara lain:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- 6) Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- 7) Stabilitas: Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dalam budaya organisasional berfungsi untuk mengelompokkan ciri-ciri khusus dari setiap organisasi. Dimensi yang ada di setiap perusahaan berbeda dengan



yang ada di perusahaan lain disebabkan karena perbedaan sikap dan tindakan organisasi dalam mengambil suatu keputusan.

#### **4. Kekuatan dalam Mempertahankan Budaya Organisasional**

Organisasi adalah sistem yang menghubungkan sumber-sumber daya sehingga memungkinkan pencapaian tujuan atau sasaran tertentu. Menurut Pabundu (2006), terdapat tiga kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasional, yaitu:

- 1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasional.
- 2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasional.
- 3) Sosialisasi, dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasional.

Budaya organisasional adalah perekat bagi setiap perusahaan. Oleh karena itu tantangan bagi setiap perusahaan adalah membangun budaya organisasional yang dapat diterima secara keilmuan, dan kemanusiaan dalam konteks organisasional, dan selalu memperkuat dan memelihara budaya organisasional.

#### **5. Karakteristik Budaya Organisasional**

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari budaya organisasional menurut Hodgetts dan Luthans (2003) sebagai berikut:

- 1) Norma, yang diukur dengan hal-hal seperti jumlah pekerjaan yang dilakukan dan juga tingkat kerjasama antara manajemen dan karyawan.
- 2) Aturan yang jelas, untuk perilaku karyawan yang terkait dengan produktivitas, kerjasama antar kelompok dan hubungan pelanggan.

- 3) Keteraturan berperilaku, seperti menggambarkan bahasa umum dan prosedur yang formal.
- 4) Koordinasi dan integrasi antara unit organisasi untuk tujuan peningkatan efisiensi untuk bekerja, kualitas, dan membuat produk dan layanan.

Kesimpulannya adalah perusahaan harus memiliki dan menerapkan budaya organisasional yang bisa membantu pencapaian tujuan perusahaan dengan baik, yaitu dengan menerapkan ke-empat karakteristik budaya organisasional seperti penjelasan diatas.

## 6. Indikator Budaya Organisasional

Denison (1990 dalam Leisanyane dan Peter, 2013) mengukur indikator-indikator beserta item pada budaya organisasional yaitu:

- 1) *Involvement*  
Budaya yang mengedepankan level keterlibatan para karyawan dalam proses merumuskan sebuah keputusan.
  - Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka.
  - Orang-orang bekerja seolah-olah mereka adalah bagian dari tim.
  - Ada investasi berkelanjutan dalam keterampilan karyawan.
- 2) *Mission*  
Budaya yang mengungkapkan tujuan inti dari sebuah perusahaan yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.
  - Arah strategis kami jelas bagi saya.
  - Ada kesepakatan luas tentang tujuan.
  - Kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi di masa depan.
- 3) *Consistency*  
Budaya yang menjadi indikasi level kesepakatan setiap karyawan terhadap asumsi utama serta nilai-nilai inti dari organisasi.
  - Para pemimpin dan manajer mempraktikkan apa yang telah mereka sampaikan.
  - Ada kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan sesuatu.
  - Mudah untuk mengoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi.

#### 4) *Adaptability*

Budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

- Cara melakukannya sangat fleksibel dan mudah diubah.
- Masukan pelanggan secara langsung memengaruhi keputusan kami.
- Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Dapat diambil kesimpulan bahwa indikator-indikator budaya organisasional memiliki perbedaan antara perusahaan satu dengan yang lain, hal ini dikarenakan perbedaan aktivitas dan sikap organisasi dalam mengambil suatu keputusan.

### 2.2.3 Keterlibatan Kerja Karyawan

#### 1. Pengertian Keterlibatan Kerja Karyawan

Adalah situasi karyawan di mana mereka selalu terlibat secara penuh terhadap pekerjaan yang akan menimbulkan pemenuhan target dan tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan secara psikologis karyawan akan mempengaruhi tingkat harga diri karyawan sehingga hal tersebut akan mempengaruhi tingginya level performa karyawan. Di bawah ini akan dijelaskan beberapa definisi dari keterlibatan kerja:

- 1) Mirsha *et al* (2015), Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya kekuatan, dedikasi, dan penyerapan.
- 2) Menurut Alzyoud *et al* (2015) menyatakan, tingkat keterlibatan kerja karyawan yang tinggi dapat mengarah pada komitmen,

kepuasan yang lebih besar, tingkat absensi yang lebih rendah, tingkat berhenti, peningkatan kesehatan, kesejahteraan, kinerja peran dan peran ekstra yang lebih baik.

- 3) Menurut Schaufeli *et al* (2006), keterlibatan kerja karyawan penuh dengan energi, dedikasi untuk pekerjaan mereka, tenggelam dalam kegiatan pekerjaan mereka, terbuka untuk informasi baru, lebih produktif dan lebih bersedia untuk bekerja lebih keras yang merupakan indikasi bahwa mereka sepenuhnya terhubung dengan peran pekerjaan mereka.

Berpedoman dari beberapa pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah bentuk kewajiban masing-masing karyawan dalam memainkan peran dan bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan secara fisik, emosional, sehingga karyawan selalu menganggap penting pekerjaan serta memiliki keyakinan agar dapat menyelesaikan dengan tepat waktu.

## 2. Karakteristik Keterlibatan Kerja

Terdapat dua tipe keterlibatan kerja karyawan dalam setiap perusahaan, yaitu karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah (Cohen, 2003).

- 1) Karakteristik karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi
  - a. Menghabiskan waktu untuk pekerjaan.
  - b. Memiliki kepedulian yang tinggi akan pekerjaan dan organisasi.
  - c. Memiliki motivasi yang kuat.
  - d. Tingkat absen dan intensi *turnover* rendah.
  - e. Puas dengan pekerjaannya.
  - f. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan atau organisasi.

- g. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karir, dan profesi.
- 2) Karakteristik karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah
  - a. Tidak puas dengan pekerjaan.
  - b. Memiliki motivasi yang rendah.
  - c. Tidak ada komitmen dengan pekerjaan dan perusahaan.
  - d. Tingginya tingkat pengunduran tinggi.
  - e. Kurangnya perasaan bangga akan pekerjaan dan perusahaan.
  - f. Ketidakpedulian terhadap pekerjaan dan perusahaan.
  - g. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan karakteristik diatas, maka terdapat dua tipe karyawan yang berbeda. Keterlibatan kerja karyawan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan keterlibatan kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan hal positif bagi tujuan perusahaan.

### 3. Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja akan muncul apabila setiap karyawan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, interaksi yang baik sesama karyawan dengan adanya dorongan sumber kepuasan dari setiap kebutuhan-kebutuhan yang didapatkan oleh karyawan. Luthans (2006), mempunyai enam bagian penting keterlibatan kerja karyawan, antara lain:

- 1) Pekerjaan adalah minat hidup utama  
Merasakan sumber utama keterlibatan kerja terhadap sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol dalam individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan semakin kuat apabila pekerjaan diyakini mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga setiap individu rela menghabiskan segala sesuatunya demi pekerjaan, seperti waktu, pikiran, dan tenaga.
- 2) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan  
Aktif berpartisipasi dapat terjadi apabila seseorang mendapatkan kesempatan sebesar-besarnya bila diberikan kebebasan dalam menyampaikan ide-ide, membuat keputusan, kesempatan mengikuti pelatihan untuk bisa mengembangkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga karyawan akan merasa dirinya memiliki pengaruh pada hasil kerja yang bisa memuaskan rasa berharga pada dirinya.

- 3) Menganggap performa sebagai hal yang utama bagi harga dirinya  
Usaha karyawan dalam bekerja menggambarkan seberapa penting pekerjaan dan seberapa berharganya pekerjaan tersebut. Hal demikian dapat dilihat dari seberapa sering karyawan memikirkan tentang pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah waktu jam kerja telah usai.
- 4) Menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya  
Seseorang yang selalu memfokuskan pikiran terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi konsentrasi dengan konsep dirinya. Hal ini bisa dilihat dari prinsip yang dimiliki dengan kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaannya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa keterlibatan kerja karyawan menjadi hal yang penting bagi setiap karyawan karena aktivitas mereka menjadi tolak ukur kepuasan atas apa yang mereka terima.

#### 4. Indikator Keterlibatan Kerja Karyawan

Indikator pada variabel keterlibatan kerja karyawan dikemukakan oleh Schaufeli *et al* (2006 dalam Lin, 2010) indikator beserta item dari keterlibatan kerja karyawan sebagai berikut:

- 1) *Vigor*
  - Ditempat kerja saya, saya merasa penuh energi.
  - Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat.
- 2) *Dedication*
  - Saya antusias dengan pekerjaan saya.
  - Pekerjaan saya menginspirasi saya.
- 3) *Absorption*
  - Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.
  - Saya tenggelam dalam pekerjaan saya.

Terdapat tiga indikator yaitu *Vigor*, *dedication*, dan *absorption* dan masing-masing dari indikator tersebut terdapat dua item pernyataan yang diambil melalui penelitian terdahulu.

## 2.2.4 Kepercayaan pada Organisasi

### 1. Pengertian Kepercayaan pada Organisasi

Di era globalisasi saat ini banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk bisa mengembangkan perusahaannya agar dapat bersaing pada tingkat global. Salah satu cara ialah dengan keterlibatan karyawannya dalam bekerja. Karyawan diharapkan mampu bersaing dengan karyawan lain dan mampu bekerja sama dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai. Agar karyawan dapat membantu perusahaan dengan maksimal, hal utama yang harus dimiliki karyawan adalah kepercayaan terhadap organisasinya, dengan demikian karyawan dapat leluasa dan dapat bekerja secara optimal agar bisa memenuhi keinginan perusahaan. Berikut beberapa pengertian dari kepercayaan organisasi:

- 1) Menurut Gills (2003) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai kesediaan organisasi, berdasarkan budaya dan perilaku komunikasi dalam hubungan dan transaksi, untuk menjadi rentan berdasarkan pada keyakinan bahwa individu, kelompok atau organisasi terbuka dan jujur, peduli, dapat diandalkan dan diidentifikasi dengan tujuan, norma, dan nilai yang sama.
- 2) Menurut Cetin *et al* (2017) mengemukakan bahwa kepercayaan penting dan perlu untuk memahami perilaku interpersonal dan kelompok, efisiensi manajerial, perubahan ekonomi, dan stabilitas sosial atau politik.

- 3) Menurut Wech (2002) menyatakan, ketika karyawan merasa diperlakukan dengan benar, maka karyawan akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar terhadap organisasi sehingga lebih patuh pada peraturan dan optimal dalam menjalankan pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memiliki rasa kepercayaan yang tinggi ditempat mereka bekerja. Hal ini akan memberikan efek positif bagi setiap karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya, lebih terbuka satu sama lain, dan meningkatkan kerja sama antar karyawan.

## 2. Tiga Faktor Kepercayaan

Kepercayaan organisasi memiliki tiga faktor yang dapat memudahkan seseorang dalam menilai atau menentukan karakter dalam memandang kepercayaan. Sementara itu, Colquitt *et al* (2011) membedakan kepercayaan menjadi tiga jenis faktor berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *affective-based*. Berikut ini adalah penjelasan dari ketiga jenis faktor tersebut:

- 1) *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak terlalu terkait dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan *trustor* tersebut. Seorang *trustor* cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature* (keyakinan manusia secara alamiah)". Pentingnya kecenderungan kepercayaan merupakan hal yang paling jelas dalam interaksi dengan orang asing, dimana setiap penerimaan kerentanan akan menghasilkan "kepercayaan buta". Di satu sisi,



orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan tinggi mungkin tertipu dengan mempercayai orang lain yang tidak layak. Di sisi lain, mereka yang rendah dalam kecenderungan kepercayaan mungkin dapat berakibat dengan tidak mempercayai seseorang yang sebenarnya layak menerima itu. Kedua situasi dapat tersebut dapat merusak kinerja organisasi.

- 2) *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing *trustor* ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat *track record* seseorang (*trustee*). *Track record* tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan, kebajikan, dan integritas. Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi keterampilan, dan bidang keahlian yang memungkinkan seorang menjadi sukses di beberapa hal tertentu. Kebajikan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk *trustor* tersebut, terlepas dari motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Ketika pihak orang tersebut dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap pegawai, prihatin tentang kesejahteraan mereka, dan memiliki loyalitas kepada mereka. Integritas didefinisikan sebagai persepsi bahwa seseorang menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh *trustor*.
- 3) *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).

Dari penjelasan diatas menjelaskan seseorang dapat menilai kepercayaan dari ketiga faktor tersebut, mengenalkan kepribadian dalam masing-masing kepercayaan.

### 3. Dimensi dalam Membangun Kepercayaan

Kepercayaan dibangun dari pihak-pihak yang belum saling mengenal satu sama lain dengan baik ketika berinteraksi. Sementara itu Robbins dan Coulter (2012) menerangkan bahwa dalam membangun kepercayaan terdapat lima dimensi antara lain, integritas, konsistensi, kompetensi, keterbukaan, dan kesetiaan. Berikut ini adalah maksud dari kelima hal tersebut:

- 1) Integritas (*integrity*) yaitu sifat jujur yang bermoral. Kejujuran adalah unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi antar anggota. Hal ini dikarenakan kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Apalagi jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan maka nilai kejujuran mutlak dipenuhi.
- 2) Kompetensi (*competence*) yaitu pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi meliputi seluruh aspek penampilan kerja dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang berbeda, merespon ketidakteraturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, serta mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain.
- 3) Konsistensi (*consistency*) sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang berisiko. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya, ucapannya, dan janjinya dapat dipercaya serta sesuai antara kata dan perbuatannya. Tidak konsistennya antara ucapan dan perbuatan, janji dan buktinya dapat mengurangi bahkan menghilangkan kepercayaan.
- 4) Kesetiaan (*loyalty*), yaitu keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang diinstruksikan, dan penuh pengabdian.
- 5) Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide-ide dan informasi secara bebas.

Disimpulkan bahwa kelima dimensi tersebut dapat dimiliki oleh setiap orang dan dapat dikembangkan dengan baik yang akan meningkatkan tingkat kepercayaan mereka lebih baik lagi.

#### **4. Membangun Kepercayaan antarpribadi dalam Organisasi**

Menurut Six (2007) jika manajemen organisasi ingin mempromosikan pembangunan kepercayaan antar pribadi dalam

organisasi, maka kombinasi dari tiga jenis kebijakan organisasi dapat menjadi efektif:

- 1) Dengan menciptakan budaya dimana hubungan itu penting dan dimana menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan orang lain dihargai.
- 2) Melalui kontrol normatif daripada kontrol birokrasi, karena bertindak dengan tepat adalah tujuan dalam kontrol normatif.
- 3) Melalui sosialisasi eksplisit untuk membuat pendatang baru memahami nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi dan bagaimana kita melakukan hal-hal di sekitar sini.

Hal ini akan membantu meningkatkan kepercayaan di dalam organisasi antar sesama rekan kerja dan untuk meningkatkan kerjasama karyawan.

## 5. Langkah dalam Memperkuat Kepercayaan

Setiap individu dapat mengambil beberapa langkah untuk memperkuat kepercayaan orang lain terhadap mereka (Paliszkiwicz, 2011) dengan cara:

- 1) Lakukan dengan kompeten. Individu harus terus berupaya menunjukkan kecakapan dalam melaksanakan kewajibannya.
- 2) Menetapkan konsistensi dan prediktabilitas. Individu dapat meningkatkan sejauh mana orang lain akan menganggap mereka dapat dipercaya ketika mereka berperilaku secara konsisten dan dapat diprediksi.
- 3) Berkomunikasi dengan akurat, terbuka, dan transparan. Individu harus bertindak secara terbuka, yaitu, jelas dan jujur tentang niat dan motif untuk tindakan seseorang. Ini membantu pihak lain menghitung kepercayaan seseorang secara akurat.
- 4) Tunjukkan kepedulian terhadap orang lain. Bertindak dengan cara menghormati dan melindungi orang lain. Perhatikan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain, berikan dan terima bantuan.
- 5) Kelola harapan bersama. Perjelas ekspektasi umum sejak dini dan gali ekspektasi spesifik secara terperinci. Negosiasikan perbedaan dalam harapan.

Kita dapat menemukan bahwa masa depan organisasi yang tidak aman, kondisi kerja yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur sumber

daya manusia yang salah, perlakuan buruk atau ketidakamanan kerja dapat menyebabkan ketidakpercayaan karyawan pada organisasi.

## 6. Pengukuran Kepercayaan Organisasi

Terdapat beberapa pengukuran yang bisa dilakukan untuk mengukur kepercayaan organisasi antara lain adalah keyakinan pada niat dan keyakinan dalam tindakan, baik pada rekan kerja maupun manajemen oleh Cook dan Wall (1980 dalam Dalati *et al*, 2017) mengukur dengan enam item sebagai berikut:

- Saya dapat mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya untuk membantu saya jika saya membutuhkannya.
- Saya memiliki keyakinan penuh pada keterampilan rekan kerja saya.
- Sebagian besar rekan kerja saya akan melanjutkan pekerjaan mereka jika pemimpin tim dan kelompok tidak ada.
- Saya dapat mengandalkan pekerja lain untuk tidak membuat pekerjaan saya lebih sulit dengan pekerjaan yang ceroboh.
- Sebagian besar rekan kerja saya dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan akan dilakukan.
- Jika saya mendapat kesulitan di tempat kerja saya tahu rekan kerja saya akan mencoba dan membantu saya.

Mayer dan Davis (1999 dalam Lin, 2009) mengukur kepercayaan organisasi dengan tiga item yaitu:

- Saya akan bersedia untuk mengizinkan perusahaan memiliki kendali penuh atas masa depan saya dalam perusahaan.
- Saya akan merasa nyaman mengizinkan perusahaan membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berdampak pada saya bahkan pada saat saya tidak ada.
- Secara keseluruhan, saya percaya kepada perusahaan.

Maka pengukuran pada variabel kepercayaan organisasi menggunakan 6 item dari Cook dan Wall (1980 dalam Dalati *et al*, 2017) dan tiga 3 dari Mayer dan Davis (1999 dalam Lin, 2010).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Budaya Organisasional dengan Kepercayaan Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alston *et al* (2009) karyawan yang merasa nyaman dan cenderung menerima suatu budaya di dalam organisasi akan meningkatkan tingkat kepercayaan mereka kepada organisasi. Penggunaan teori dari Denison dan Mishra (1995) di variabel budaya organisasional serta teori dari Avolio (1999) dan Shockley *et al* (1999) pada variabel kepercayaan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jabeen *et al* (2018) budaya yang diterapkan dalam suatu organisasi dengan lingkungan tempat kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan akan membentuk tingkat kepercayaan. Teori yang digunakan yaitu dari Schein (2010) pada budaya organisasional dan teori dari Feher dan Gabor (2016) pada kepercayaan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Terzi (2016) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi seharusnya mendesain suatu budaya sesuai dengan filosofi dan tujuan perusahaan agar karyawan dapat memahami karakter dan budaya di setiap perusahaan sebelum mereka memutuskan untuk bergabung. Teori yang digunakan yaitu dari Ghinea dan Bratianu (2012) untuk budaya organisasional dan teori dari Gilbert dan Tang (1998) untuk kepercayaan organisasi.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

### 2.3.2 Hubungan Keterlibatan Kerja dengan Kepercayaan Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lin (2010,) menyatakan bahwa ketika karyawan selalu berperan aktif dalam kegiatan perusahaan dan percaya bahwa keputusan yang kompeten dapat dibuat oleh organisasi mereka, itu meningkatkan perasaan mereka tentang masa depan dengan organisasi. Teori yang digunakan yaitu dari Gill (2008) dan Schaufeli *et al* (2006) pada variabel keterlibatan kerja, sedangkan teori Weyzig (2009) untuk variabel kepercayaan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meng (2019) menyatakan bahwa kegiatan karyawan yang didasari dengan semangat bekerja yang ditandai dengan karakteristik semangat, dan dedikasi akan meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan kepada organisasi. Teori yang digunakan yaitu dari Maslach *et al* (2001) pada variabel keterlibatan kerja dan teori dari Weber *et al* (2016) pada variabel kepercayaan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ugwu (2014) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sebagai keadaan pikiran positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai oleh semangat bekerja yang nantinya akan meningkatkan kepercayaan pada organisasi. Teori yang digunakan yaitu dari Cropanzano dan Loyal (2005) pada variabel

keterlibatan kerja dan teori dari Shockley-Zabalak *et al* (1999) pada variabel kepercayaan organisasi.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

### **2.3.3 Hubungan Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gucer *et al* (2014) menyatakan bahwa meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan kepada organisasi akan berdampak kepada tingkat kepuasan kerja mereka karena karyawan merasa percaya dengan tindakan atau kebijakan yang dilakukan oleh organisasi akan memberikan hasil terbaik bagi setiap individu. Teori yang digunakan yaitu dari Arslan (2009) pada variabel kepercayaan organisasi dan teori dari Arvey *et al* (1989) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dalati *et al* (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan ketentuan bahwa organisasi berperan aktif dalam melibatkan karyawan dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan, saling terbuka, kepedulian, dan kebebasan untuk *sharing* mengenai perasaan. Teori yang digunakan yaitu dari Robbins dan Mary Coulter (2012), dan Cook & Wall (1980) pada

variabel kepercayaan organisasi serta Locke (1976) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Avram *et al* (2015) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki tingkat keselamatan dan keamanan yang tinggi akan meningkatkan tingkat kepercayaan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori yang digunakan yaitu dari Rousseau *et al* (1998) pada variabel kepercayaan organisasi dan teori dari Latham (2007), dan Robbins (2003) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **2.3.4 Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kwantes (2009) menyatakan bahwa peran budaya organisasi memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan komitmen karyawan. Teori yang digunakan dari Hofstede (1980) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Kwantes (2007) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Belias *et al* (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, hal itu dilihat dari karyawan yang cukup puas dengan



pekerjaan, terutama oleh atasan langsung, dan kondisi kerja. Teori yang digunakan dari Schein (2004) pada variabel budaya organisasional dan teori dari Davies et al (2006) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gucer *et al* (2014) menyatakan bahwa kepercayaan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari pengembangan kolaborasi, kepercayaan antar kolega, dan kepercayaan pada organisasi itu sendiri yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Teori yang digunakan Arslan (2009) variabel kepercayaan organisasi dan teori dari Arvey *et al* (1989) pada variabel kepuasan kerja.

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

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi kepercayaan organisasi.

### **2.3.5 Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Manalo *et al* (2019) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan yang tinggi dapat mengarah pada komitmen, kepuasan kerja, kinerja peran yang lebih besar, dan tingkat absensi yang lebih rendah. Teori yang digunakan Alzyoud *et al* (2015) pada variabel keterlibatan kerja, dan teori dari Kiruja dan Mukuru (2018) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meng *et al* (2019) memiliki hasil bahwa kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara keterlibatan kerja karyawan dengan kepuasan kerja. Peningkatan keterlibatan kerja dapat berfungsi sebagai kekuatan pendorong untuk kepercayaan yang lebih besar dan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Teori yang digunakan yaitu dari Maslach *et al* (2001) pada variabel keterlibatan kerja dan teori dari Weber *et al* (2016) pada variabel kepercayaan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Simone *et al* (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, jika karyawan merasakan keterlibatan kerja yang tinggi maka kepuasan kerjanya akan meningkat. Teori yang digunakan Keyko *et al* (2016) pada variabel keterlibatan kerja dan teori dari Bong *et al* (2009) pada variabel kepuasan kerja.

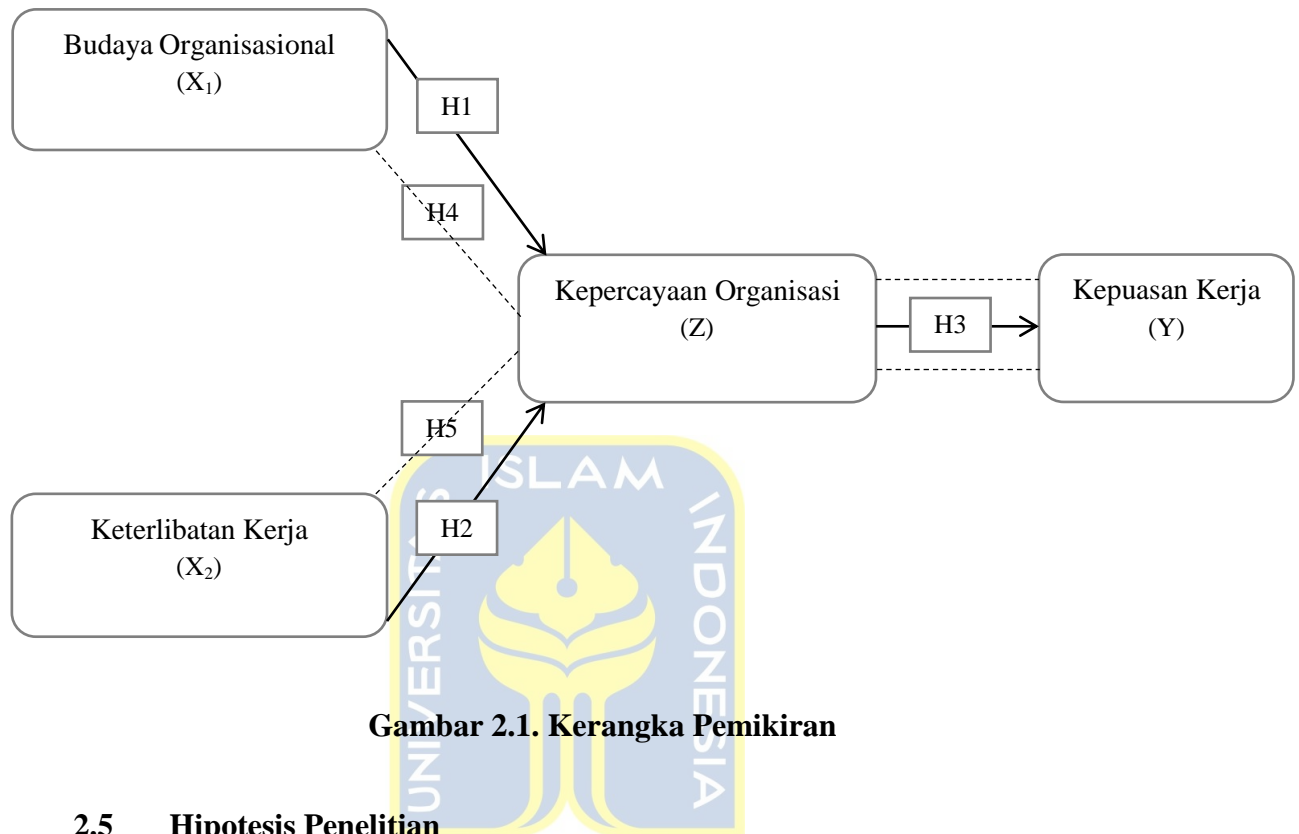
Berdasarkan hubungan variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: Keterlibatan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dimediasi kepercayaan organisasi.

#### **2.4 Kerangka Kerja**

Berpedoman pada teori dan penelitian terdahulu, bahwa terdapat hubungan antar variabel yang memiliki pengaruh diantaranya adalah budaya organisasional, keterlibatan kerja karyawan, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Mengacu dari penelitian-

penelitian tersebut penulis membuat model penelitian yang digambarkan sebagai berikut ini:



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam data empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sedangkan variabel independennya ialah budaya organisasional dan keterlibatan kerja karyawan dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi (*intervening*).

1. H1: Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.
2. H2: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.
3. H3: Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. H4: Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.
5. H5: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifiknya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pengumpulan data yang akan dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Pada pendekatan ini, peneliti menguji teori dengan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis (Creswell, 2009).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Profil Perusahaan**

PT KAI daerah operasi VI Yogyakarta adalah perkeretaapian terluas di Indonesia, di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan

bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. Kehadiran kereta api diawali dengan pembangunan jalan di desa Kemijen pada tanggal 17 juni 1864 ketika itu oleh Belanda. Kemunculan daerah operasi pada tahun 1998 ketika status kereta api berubah menjadi perum, seiring dengan adanya perubahan status ini banyak struktur pada organisasi yang diubah namanya, seperti contohnya kantor inspeksi diubah menjadi daerah operasi. Daerah operasi 6 adalah salah satu daerah operasi yang berada di pulau Jawa. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan daerah operasi 6 Yogyakarta yang bertempat di jalan Lempuyangan No. 1 Yogyakarta. Daerah Operasional 6 Yogyakarta membawahi beberapa kabupaten dan kota di Jawa Tengah dan Yogyakarta yaitu: Kota Yogyakarta, Kota Surakarta, Kota Magelang, Kabupaten Purworejo, Kabupaten Kulonprogo, Kabupaten Bantul, Kabupaten Sleman, Kabupaten Klaten, Kabupaten Sukoharjo, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Gragen, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Magelang, Kabupaten Temanggung. Daerah Operasi VI Yogyakarta memiliki beberapa stasiun utama, yaitu Stasiun Yogyakarta, Lempuyangan, Klaten, Solo Balapan, Purwosari, dan Solo Jebres.

### **3.2.2 Visi Perusahaan**

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

### **3.2.3 Misi**

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjang, melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel adalah variasi nilai yang bisa diambil perbedaannya. Menurut Sugiyono (2014) variabel penelitian ialah atribut atau sifat dari seseorang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti agar dapat dipelajari dan bisa ditarik kesimpulannya.

#### **3.3.1 Variabel Independen (Eksogen)**

Variabel eksogen adalah variabel yang terpengaruh oleh variabel dependen baik itu positif ataupun negatif. Apabila variabel independen muncul maka variabel dependen juga akan muncul dan ketika terdapat kenaikan terhadap tiap unit di variabel independen maka terdapat kenaikan dan penurunan dalam variabel dependen. Dalam maksud lain ialah perubahan dalam variabel dependen mempertanggungjawabkan variabel independen (Sekaran dan Bougie, 2017). Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu budaya organisasional, dan keterlibatan kerja karyawan.

### 3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau disebut dengan variabel *intervening* adalah variabel yang ada diantara waktu variabel independen memulai operasi untuk memberikan pengaruh ke variabel dependen. Menerapkan variabel mediasi dalam penelitian meringankan dalam memodelkan proses. Adanya variabel mediasi sebagai fungsi dari hasil variabel independen dalam situasi apapun dan membantu mengoperasikan dan menerangkan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2017). Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu kepercayaan organisasi.

### 3.3.3 Variabel Dependen (Endogen)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel dependen ialah variabel yang menjadi perhatian kunci peneliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2014), variabel dependen adalah variabel yang dipegaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja.

## 3.4 Definisi Operasional

Operasional adalah konsep yang membuat sesuatu dapat diukur dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal ini selanjutnya diterjemahan ke dalam elemen yang dapat diteliti dan diukur sehingga menyebabkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran dan Bougie, 2017). Dibawah ini merupakan pengertian operasional dalam penelitian antara lain:



### 3.4.1 Variabel Eksogen (*Independent*)

#### 1. Budaya Organisasional (BO)

Dari macam-macam pengertian para ahli yang sudah dijelaskan sebelumnya, budaya organisasional adalah ide untuk memandang organisasi sebagai pandangan dimana terdapat sejenis oleh para anggotanya merupakan fenomena yang baru. Pengukuran budaya organisasional pada penelitian ini merujuk pada indikator dan item menurut Denison (1990 dalam Leisanyane *et al*, 2013) adalah:

##### 1) *Involvement*

Budaya yang mengedepankan level keterlibatan para karyawan dalam proses merumuskan sebuah keputusan.

- Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka.
- Orang-orang bekerja layaknya mereka adalah bagian dari sebuah tim.
- Ada investasi berkelanjutan dalam kemampuan/keterampilan karyawan.

##### 2) *Mission*

Budaya yang menggambarkan tujuan inti organisai yang menjadikan anggota organisasi tekad dan fokus terhadap apa yang dirasa penting oleh organisasi.

- Arahan strategi perusahaan kami jelas bagi saya.
- Ada kesepakatan yang tersebar luas tentang tujuan perusahaan.
- Kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi di masa depan.

##### 3) *Consistency*

Budaya yang menjadi indikasi level kesepakatan setiap karyawan terhadap asumsi utama serta nilai-nilai inti dari organisasi.

- Para pemimpin dan manajer mempraktikkan apa yang telah mereka sampaikan.
- Ada kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan sesuatu.

- Apakah mudah untuk mengoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi.
  - Mudahnya koordinasi proyek-proyek dengan bagian-bagian lain organisasi.
- 4) *Adaptability*  
Budaya yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- Cara melakukan sangatlah fleksibel dan mudah diubah.
  - Masukan dari pelanggan memengaruhi keputusan-keputusan kami secara langsung.
  - Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

## 2. Keterlibatan Kerja Karyawan (KK)

Dari beberapa definisi yang telah dijawabarkan sebelumnya, keterlibatan kerja karyawan dapat ditetapkan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya kekuatan, dedikasi, dan penyerapan. Pengukuran keterlibatan kerja karyawan pada penelitian ini merujuk pada indikator dan item menurut Schaufeli *et al* (2006 dalam Lin, 2010) sebagai berikut:

- 1) *Vigor*  
Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja.
  - Ditempat kerja saya, saya merasa penuh energi.
  - Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat.
- 2) *Dedication*  
Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.
  - Saya antusias dengan pekerjaan saya.
  - Pekerjaan saya menginspirasi saya.
- 3) *Absorption*  
Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu

begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

- Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.
- Saya menikmati dalam pekerjaan saya.

### 3.4.2 Variabel Mediasi

#### 1. Kepercayaan Organisasi (KO)

Dari definisi para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan organisasi merupakan keyakinan dalam tindakan baik pada rekan kerja maupun manajemen/ organisasi. Kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai niat individu untuk memiliki niat baik dan memiliki kepastian dalam tindakan dan perilaku orang lain, di mana kepercayaan adalah faktor utama dalam stabilitas jangka panjang organisasi dan kesejahteraan anggotanya. Pengukuran kepercayaan organisasi pada penelitian ini mengacu item menurut Cook dan Wall (1980 dalam Dalati *et al*, 2017) dan Mayer dan Davis (1999 dalam Lin, 2010), terdapat 9 item yaitu:

- Saya bisa mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya untuk membantu saya jika saya membutuhkannya.
- Saya memiliki keyakinan penuh pada keterampilan/kemampuan rekan kerja saya.
- Sebagian besar rekan kerja saya akan melanjutkan pekerjaan mereka sekalipun para pimpinan tim dan kelompok sedang tidak ada.
- Saya percaya rekan kerja saya tidak akan melakukan kecerobohan yang bisa membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit.
- Sebagian besar rekan kerja saya bisa diandalkan untuk melakukan hal yang mereka bilang akan mereka lakukan.
- Jika saya mengalami kesulitan pekerjaan, rekan kerja saya akan mencoba membantu saya.
- Saya akan bersedia untuk mengizinkan perusahaan memiliki kendali penuh atas masa depan saya dalam perusahaan.

- Saya akan merasa nyaman mengizinkan perusahaan membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berdampak pada saya bahkan pada saat saya tidak ada.
- Secara keseluruhan, saya percaya kepada perusahaan.

### 3.4.3 Variabel Endogen (*Dependen*)

#### 1. Kepuasan Kerja

Dari beberapa pengertian dari para ahli sebelumnya, kepuasan kerja merupakan kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi yang di dapatkan di suatu organisasi maupun perusahaan. Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada indikator dan item menurut Opatha (2015 dalam Manalo *et al*, 2019) antara lain:

- 1) *Economic*
  - Kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan makanan dan pakaian.
  - Peluang untuk menabung sebagian penghasilan/ gaji untuk kebutuhan rumah.
  - Kenyamanan kondisi kerja.
- 2) *Security*
  - Keamanan kerja.
  - Kenaikan gaji yang cukup.
  - Keselamatan/ keamanan kondisi kerja.
  - Kecukupan fasilitas kesehatan, pensiunan dan asuransi.
- 3) *Social*
  - Peluang untuk memiliki teman dan interaksi sosial.
  - Keramahan manajer.
- 4) *Psychological*
  - Gaji saya sesuai dengan nilai relatif pekerjaan saya.
  - Gaji saya sama dengan gaji karyawan sejenis.
  - Peluang untuk mendapatkan promosi.
  - Dorongan manajemen untuk pencapaian yang tinggi.
  - Diizinkan untuk mengembangkan ide-ide baru.
  - Peluang untuk memanfaatkan berbagai keterampilan dan pengetahuan saya.
  - Peluang untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - Pentingnya pekerjaan saya bagi kehidupan orang lain.

- Diberi kebebasan untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan saya.
- Mendapatkan informasi tentang kinerja, kemajuan, dan peningkatan pekerjaan saya.

### **3.5 Populasi dan Sampel**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal yang menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel). Sedangkan sampel menurut Sekaran dan Bougie (2017), adalah sebagian dari populasi. Dimana sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Oleh sebab itu populasi yang dipilih dalam penelitian ini sebanyak 50 orang yang dibagikan berdasarkan 4 divisi yaitu, unit SDM dan umum, keuangan, komersialisasi non angkutan, sarana, sintelis. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* atau mewakili. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil sebanyak 50 orang dan yang digunakan atau kembali sebanyak 46 karyawan di PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta, Indonesia.

### **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan bersumber dari subjek

penelitian yaitu para karyawan PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta.

## 2. Data Sekunder

Sekaran dan Bougie (2017) mengemukakan, data sekunder merupakan data yang acuannya adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah telah ada sebelumnya seperti misalnya berupa data, orang, dan dokumen. Dalam penelitian ini, data sekundernya antara lain: sejarah, profil, tujuan, struktur organisasi, visi dan misi, dan dokumen lainnya yang bisa menjadi pendukung dalam penelitian ini.

### 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pembagian kuesioner dalam proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan.

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan berbagai macam pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada para responden untuk mereka jawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana peneliti telah dengan pasti mengetahui variabel yang nantinya akan diukur, dan mengetahui apa yang dapat diharapkan dari responden. Penggunaan skala likert adalah untuk mengukur pendapat, persepsi, serta sikap seseorang atau sekelompok orang tentang sebuah fenomena sosial. Maka dari itu

setiap pernyataan atau pertanyaan terdapat 6 alternatif jawaban dengan skor sebagai berikut (Sugiyono, 2014).

**Tabel 3.1 Skala Likert**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	6
Setuju (S)	5
Agak Setuju (AS)	4
Agak Tidak Setuju (ATS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah seluruh data dari responden atau sumber lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu kegiatan pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang akan diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2014).

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya indikator dari suatu variabel. Cara mengukur apakah indikator dikatakan valid atau tidak adalah dengan cara melihat nilai *item loading*nya dikatakan valid jika nilai *loading* > 0,5, namun jika *item loading* kurang dari 0,5 maka indikator tersebut bisa dihapus (Abdillah dan Hartono, 2015).

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan atau reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan dari kuesioner adalah setabil dari waktu ke waktu, uji realibilas bisa dilihat dari nilai *cronbach's alpha* yaitu untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal skala item berganda, jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  (Abdillah dan Hartono, 2015).

### 3.7.3 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan/menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

### 3.7.4 Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM, dengan menggunakan bantuan perangkat lunak PLS. SEM adalah salah satu jenis analisis multivariat dalam ilmu sosial, analisis multivariat adalah penerapan metode statistik untuk menganalisis beberapa variabel penelitian simultan atau serempak (Solihin dan Ratmono, 2013). Manfaat dengan menggunakan SEM dibandingkan dengan generasi pertama multivariat seperti *principal component analysis*, *factor analysis*, *discriminant analysis* atau *multiple regression*, SEM mempunyai fleksibilitas yang lebih baik bagi peneliti untuk menyambungkan antara teori dan data (Ghozali, 2002).



### 3.7.5 *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Haryono (2017) *Partial Least Square* merupakan salah satu metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. PLS hanya berfungsi sebagai alat analisis prediktor bukan uji model pada awalnya. Desain PLS dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan analisis regresi dengan teknik *ordinary least square* ketika karakteristik datanya mengalami masalah seperti ukuran data terlalu kecil, adanya *missing value*, bentuk sebaran data tidak normal, dan adanya gejala multikolinearitas. Dengan teknik PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran varian berguna untuk dijelaskan. Setidaknya jumlah minimal data dalam menggunakan analisis PLS yaitu sebanyak 25, karena ada empat hipotesis dan satu jalur kontrol yang mengarah pada kualitas keputusan.

### 3.7.6 *Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)*

Model pengukuran (*outer model*) merupakan model pengukuran yang menunjukkan setiap blok indikator yang dapat berhubungan dengan variabel latennya. Berikut adalah model persamaan *outer model reflective*. Disini  $x$  dan  $y$  variabel laten eksogen dan endogen, sedangkan  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matriks loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Selain itu juga ada  $\epsilon_x$  dan  $\epsilon_y$  yang merupakan kesalahan residual dari pengukuran.

Menurut Cooper dan Schinder (dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016) model pengukuran digunakan menilai uji validitas dan uji

reliabilitas yang mana uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian yang akan diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan juga dapat digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan yang ada dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang *outer model* yaitu dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

1. *Convergent Validity*

Menurut Hatono (dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016) validitas konvergen (*convergen validity*) akan terjadi jika skor yang didapatkan dari instrumen yang berbeda dengan mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi. (Hair *et.al*, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016), atau item dapat diterima jika nilai *average variance extraced* (AVE) harus  $> 0,5$ . Akan tetapi untuk penelitian pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Chin 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015).

2. *Discriminant Validity*

Menurut Hartono (dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016) validitas diskriminan (*discriminant validity*) terjadi pada dua instrumen yang berbeda dengan mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak

berkorelasi. Menurut Ghozali (2002) *Discriminant validity* adalah model pengukuran dengan refleksif indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Cara untuk menguji *discriminant validity* yaitu dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,70$ . Menurut Ghozali dan Latan (2015) metode lain yang dapat digunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE pada setiap konstruk dengan korelasi antra konstruk satu dengan konstruk lainnya. Jika nilai akar AVE di setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2002).

### 3. *Composite Reliability*

Menurut Ghozali dan Latan (2015) untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan menerapkan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* atau *Dillon-Goldstein's*. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2016) *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah dari nilai reliabilitas pada suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sebenarnya reliabilitas pada suatu konstruk sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Disini, *rule of thumb* nilai *cronbach's alpha* atau *composite reliability*

haruslah  $> 0,7$  meskipun nilai  $0,6$  masih dapat diterima (Hair *et al*, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016).

### 3.7.7 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) ini menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif. Model struktural (*inner model*) ini dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk *dependen*, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk diuji signifikansi konstraknya dalam model struktural (*inner model*).

#### 1. *R-Square* ( $R^2$ )

Dalam menilai model struktural (*inner model*) dimulai dengan melihat nilai *R-square* yang terdapat pada setiap variabel endogen sebagai penguat atau kekuatan prediksi dari model struktural (*inner model*). Perubahan nilai *R-square* ( $R^2$ ) ini dapat digunakan untuk menjelaskan tentang pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substansif atau tidak. Menurut Ghozali dan Latan (2015) apabila *R-square* ( $R^2$ ) bernilai  $0,75$  dan  $0,25$  maka dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah. Semakin tinggi nilai *R-square* ( $R^2$ ) berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

#### 2. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Selain melihat besarnya *R-square*, evaluasi model struktural pada PLS juga dapat dilakukan dengan *Predictive relevance* ( $Q^2$ )

atau *predictive sample reuse* untuk mempresentasikan sintesis dari cross-validation dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari observasi variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Menurut Ghozali dan Latan (2015) apabila nilai  $Q^2 > 0$  maka menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2 < 0$  maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.  $Q^2$  ini digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

### 3. *Quality Indexes*

PLS *path* modeling juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodnes of fit model*. *Goodnes of fit model* atau yang biasa disebut juga dengan *Gof Index* dikembangkan oleh Tenenhaus *et al* (2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015) digunakan untuk mengevaluasi pengukuran sederhana pada keseluruhan dan juga untuk menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Menurut Ghozali dan Latan (2015) kriteria untuk nilai GoF *small* (0,10), *GoF medium* (0,25), *GoF large* (0,36). Menurut Tanenhaus *et al* (dalam Ghozali dan Latan, 2015) cara untuk menghitung GoF menggunakan akar kuadrat nilai *average comunity index* dan *average R-square* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodnes of Fit*

Com = *Average Community Index*

R= *Average R-Square*

#### 4. Uji Hipotesis

Dalam penilaian signifikansi pengaruh yang terjadi antar variabel, perlu dilakukannya prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* ini menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Menurut Hair *et al* (dalam Ghozali dan Latan, 2015) dia menyarankan bahwa *number of bootstrap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*)  $t\text{-value} < 0,05$  (*significance level* = 5 persen),  $t\text{-statistic} > 1,96$ .

#### 5. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Berikut adalah pengujian efek mediasi dalam analisis PLS dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015):

- a. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada  $t\text{-statistik} > 1,96$ .
- b. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada  $t\text{-statistik} > 1,96$ .

- c. Model ketiga menguji pengaruh secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen dengan signifikansi t-statistik 1,96, maka terbukti variabel mediasi dapat memediasi variabel eksogen terhadap endogen.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner dalam penelitian ini disebarakan kepada 50 karyawan tetap yang berada di PT. KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta. Sebanyak 50 kuesioner yang disebarakan, kuesioner yang dapat kembali berjumlah 46 kuesioner. Kemudian data diolah menggunakan uji analisis SmartPLS. Pada Tabel 4.1 dapat dilihat ada 46 kuesioner yang kembali secara utuh dan memenuhi syarat.

**Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kuesioner tersebar	50	100
Jumlah kuesioner tidak kembali	4	8
Jumlah kuesioner tidak lengkap	0	0
Kuesioner memenuhi syarat	46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 1, hal 135)

#### 4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini, dijelaskan data-data yang telah didapatkan dari responden. Data deskriptif ini dicantumkan untuk memberikan gambaran mengenai keadaan atau kondisi responden. Data ini berguna untuk memberikan informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian.

##### 4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

###### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil pengelompokan data responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin yang tercantum pada Tabel 4.2.



**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Pria	20	43,4
2.	Wanita	26	56,5
Jumlah		46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 3, hal 148)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa jumlah responden wanita jauh lebih banyak dibandingkan dengan pria. Responden pria sebanyak 43,4 persen sedangkan wanita sebanyak 56,5 persen.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia, responden dikelompokkan dalam empat kategori yang dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 25	13	28,2
2.	26-35	14	30,4
3.	36-45	13	28,2
4.	Lebih dari 45	6	13,4
Jumlah		46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 3, hal 148)

Tabel di atas menginformasikan bahwa jumlah terbesar dari responden masuk dalam kategori usia 26-35 tahun dengan jumlah 14 orang (30,4 persen). Sementara itu, ada 13 orang (28,2 persen) responden yang berusia 17-25 tahun, 13 orang (28,2 persen) berusia 36-45 tahun, dan 6 orang (13 persen) responden berusia 45 tahun.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan responden dilihat dari pendidikan terakhir mereka seperti pada di Tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Pasca Sarjana	1	2,1
2.	Sarjana	11	23,9
3.	Diploma	8	17,3
4.	SMA	26	56,5
Jumlah		46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 3, hal 148)

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa pendidikan terakhir responden yang bekerja untuk PT. KAI Daop 6, Lempuyangan Yogyakarta, Indonesia didominasi oleh lulusan SMA sebanyak 26 orang (56,5 persen). Sedangkan lulusan Pasca Sarjana paling rendah yaitu sebanyak 1 orang (2,1 persen), Sarjana sebanyak 11 orang (23,9 persen), dan Diploma sebanyak 8 orang (17,3 persen).

### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari hasil pengelompokan data berdasarkan masa kerja responden seperti yang ada pada Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Kurang dari 3 tahun	4	8,6
2.	3-5 tahun	11	23,9
3.	6-8 tahun	7	15,2
4.	Lebih dari 8 tahun	24	52,1
Jumlah		46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 3, hal 148)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa masa kerja lebih dari 8 tahun adalah yang paling banyak dengan jumlah 24 orang dengan tingkat persentase (52,1 persen), kurang dari 3 tahun berjumlah 4 orang dengan tingkat persentase (8,6 persen), 3-5 tahun berjumlah 11 orang dengan tingkat persentase (23,9 persen), dan 6-8 tahun berjumlah 7 orang dengan tingkat persentase (15,2 persen).

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Pada bagian ini responden dikategorikan berdasarkan unit kerja yang terbagi menjadi lima kategori. Dapat dilihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja**

No.	Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Sintelis	5	10,8
2.	Komersialisasi	5	10,8
3.	Sarana	6	13,4
4.	Keuangan	10	21,7
5.	SDM	20	43,4
Jumlah		46	100

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 3, hal 148)

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa responden memiliki unit kerja yang berbeda beda, dan yang paling mendominasi adalah unit kerja bagian SDM sebanyak 20 orang (43,4 persen), diikuti oleh unit keuangan dengan jumlah responden 10 orang (21,7 persen), sarana sebanyak 6 orang (13,4 persen), dan unit komersialisasi dan sintelis memiliki jumlah responden yang sama masing-masing berjumlah 5 orang dengan tingkat persentase (10,8 persen).

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Mengacu dari data-data yang telah dikumpulkan, jawaban responden kemudian direkapitulasi untuk dianalisis guna mengetahui deskripsi jawaban dari masing-masing variabel. Variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (BO), keterlibatan kerja (KK), kepercayaan organisasi (KO), kepuasan kerja (KK). Variabel-variabel ini diukur dengan rentang skor tertinggi 6 (sangat setuju) dan skor terendah adalah 1 (sangat tidak setuju). Untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel yang diteliti yaitu dengan cara membuat interval perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum Ideal} - \text{Nilai minimum Interval}}{\text{Kelas Interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Berdasarkan perhitungan di atas, berikut adalah interval dari masing-masing kategori:

**Tabel 4.7 Interval Skala**

Interval	Kategori
1,00 – 1,83	Sangat rendah
1,84 – 2,66	Rendah
2,67 – 3,49	Sedang
3,50 – 4,32	Agak tinggi
4,33 – 5,15	Tinggi
5,16 – 5,98	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

## 1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu budaya organisasional, keterlibatan kerja karyawan. Hasil dari analisis deskriptif variabel eksogen disajikan pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Variabel Budaya Organisasional**

Kode Butir	Pernyataan	Mean	Ket.
INV1	Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka.	4.89	Tinggi
INV2	Orang-orang bekerja layaknya mereka adalah bagian dari sebuah tim.	4.78	Tinggi
INV3	Ada investasi berkelanjutan dalam kemampuan/ keterampilan karyawan	4.67	Tinggi
MIS1	Arahan strategi perusahaan kami jelas bagi saya.	4.87	Tinggi
MIS2	Ada kesepakatan yang tersebar luas tentang tujuan perusahaan.	4.70	Tinggi
MIS3	<b>Kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi di masa depan.</b>	<b>5.00</b>	<b>Tinggi</b>
CON1	Para pemimpin dan manajer mempraktikkan apa yang telah mereka sampaikan.	4.65	Tinggi
CON2	Ada kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan sesuatu.	4.50	Tinggi
CON3	Apakah mudah untuk mengoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi.	4.41	Tinggi
CON4	Mudahnya koordinasi proyek-proyek dengan bagian-bagian lain organisasi.	4.41	Tinggi
ADAP1	Cara melakukan sangatlah fleksibel dan mudah diubah.	4.52	Tinggi
ADAP2	Masukan dari pelanggan memengaruhi keputusan-keputusan kami secara langsung.	4.61	Tinggi
ADAP3	Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.	4.76	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>4.68</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 4, hal 149)

Dari hasil analisis yang tertera pada Tabel 4.8, dikatakan bahwa penilaian rata-rata responden akan variabel budaya organisasional termasuk dalam kategori tinggi dengan angka 4.68. Penilaian paling tinggi ditujukan pada pernyataan dengan kode MIS3 “kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi di masa depan” dengan rata-rata nilai sebesar 5,00. Sedangkan penilaian paling rendah diberikan pada pernyataan dengan kode CON3 “kemudahan untuk mengoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi” dan CON4 “kemudahan koordinasi proyek-proyek dengan bagian-bagian lain organisasi” keduanya mendapatkan penilaian dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan karyawan merasa cukup puas dengan budaya organisasional yang sudah ada pada perusahaan tersebut, dan dapat diterima oleh setiap karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel budaya organisasional ( $X_1$ ) yang disajikan pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Frekuensi Variabel Budaya Organisasional**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-13	Sangat rendah	0	0
14-26	Rendah	0	0
27-39	Sedang	3	6,52
40-52	Agak tinggi	1	2,17
53-65	Tinggi	32	69,56

Lanjutan Tabel 4.9

66-78	Sangat Tinggi	10	21,73
<b>Budaya Organisasional</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, hal 144)

Berdasarkan Tabel 4.9 maka dapat diketahui sebanyak 46 responden menjawab, 3 responden atau 6,52 persen memiliki tingkat budaya organisasional sedang, 1 responden atau 2,17 persen memiliki tingkat budaya organisasional agak tinggi, 32 responden atau 69,56 persen memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi, dan 10 atau 21,73 persen memiliki tingkat budaya organisasional sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi.

Tabel 4.10 Variabel Keterlibatan Kerja

Kode Butir	Pernyataan	Mean	Ket.
VIG1	Ditempat kerja saya, saya merasa penuh energi.	4.83	Tinggi
VIG2	Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat	4.78	Tinggi
<b>DED1</b>	<b>Saya antusias dengan pekerjaan saya.</b>	<b>4.93</b>	<b>Tinggi</b>
DED2	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	4.80	Tinggi
ABS1	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.	4.74	Tinggi
ABS2	Saya menikmati dalam pekerjaan saya.	4.83	Tinggi
Rata-rata		4.82	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 4, hal 149)

Berdasarkan hasil dari analisis yang ditunjukkan dari Tabel 4.10 menyatakan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel keterlibatan kerja karyawan termasuk ke dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,82. Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan dengan kode DED1 “antusias dengan pekerjaan” dengan rata-rata nilai 4,93. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item pertanyaan dengan kode ABS1 “merasa senang ketika saya bekerja dengan intens” dengan rata-rata nilai 4,74. Berdasarkan hasil tersebut menandakan bahwa karyawan merasa sudah cukup puas dengan keikutsertaan karyawan dalam berperan aktif menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat data frekuensi variabel keterliabatkn kerja karyawan ( $X_2$ ) yang disajikan pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Keterlibatan Kerja**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-6	Sangat rendah	0	0
7-13	Rendah	3	6,52
14-19	Sedang	0	0
20-25	Agak tinggi	2	4,34
26-31	Tinggi	32	69,56
32-37	Sangat Tinggi	9	19,56
<b>Keterlibatan Kerja</b>		<b>46</b>	<b>100</b>



Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, hal 145)

Berdasarkan Tabel 4.11 maka dapat diketahui sebanyak 46 responden menjawab, 3 responden atau 6,52 persen memiliki tingkat keterlibatan kerja rendah, 2 responden atau 4,34 persen memiliki tingkat keterlibatan kerja agak tinggi, 32 responden atau 69,56 persen memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, dan 9 atau 19,56 persen memiliki tingkat keterlibatan kerja sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi.

## 2. Hasil Analisis Variabel Kepercayaan Organisasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepercayaan organisasi. Hasil dari analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Variabel Kepercayaan organisasi**

Kode Butir	Pernyataan	Mean	Ket.
KRK1	Saya bisa mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya untuk membantu saya jika saya membutuhkannya.	4.61	Tinggi
KRK2	Saya memiliki keyakinan penuh pada keterampilan/ kemampuan rekan kerja saya.	4.48	Tinggi
KRK3	Sebagian besar rekan kerja saya akan melanjutkan pekerjaan mereka sekalipun para pimpinan tim dan kelompok sedang tidak ada.	4.39	Tinggi
KRK4	Saya percaya rekan kerja saya tidak akan melakukan kecerobohan yang bisa membuat	4.24	Tinggi

Kode Butir	Pernyataan	Mean	Ket.
	pekerjaan saya menjadi lebih sulit.		
KRK5	Sebagian besar rekan kerja saya bisa diandalkan untuk melakukan hal yang mereka bilang akan mereka lakukan.	4.33	Tinggi
KRK6	Jika saya mengalami kesulitan pekerjaan, rekan kerja saya akan mencoba membantu saya.	4.50	Tinggi
KO1	Saya akan bersedia untuk mengizinkan perusahaan memiliki kendali penuh atas masa depan saya dalam perusahaan.	4.35	Tinggi
KO2	Saya akan merasa nyaman mengizinkan perusahaan membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berdampak pada saya bahkan pada saat saya tidak ada.	4.26	Tinggi
KO3	Secara keseluruhan, saya percaya kepada perusahaan.	4.48	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>4.40</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 4, hal 149)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepercayaan organisasi masuk ke dalam kategori penilaian dengan kriteria tinggi sebesar 4,40. Penilaian tertinggi terdapat pada item pertanyaan dengan kode KRK1 “bisa mempercayai orang-orang yang bekerja untuk membantu jika dibutuhkan” dengan rata-rata nilai 4,61. Penilaian paling rendah yang diberikan oleh responden pada item dengan kode KRK4 “percaya rekan kerja tidak akan melakukan kecerobohan yang bisa membuat pekerjaan menjadi lebih sulit” dengan rata-rata nilai 4,24. Berdasarkan hasil di atas, karyawan merasa cukup puas dengan tingkat kepercayaan yang dimilikinya baik kepada perusahaan maupun terhadap rekan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat data frekuensi variabel kepercayaan organisasi (Y) yang disajikan pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi Kepercayaan Organisasi**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-9	Sangat rendah	0	0
10-18	Rendah	0	0
19-27	Sedang	7	15,21
28-36	Agak tinggi	5	10,86
37-45	Tinggi	27	58,69
46-54	Sangat Tinggi	7	15,21
<b>Kepercayaan Organisasi</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 2, hal 146)

Berdasarkan Tabel 4.13 maka dapat diketahui sebanyak 46 responden menjawab, 7 responden atau 15,21 persen memiliki tingkat kepercayaan organisasi sedang, 5 responden atau 10,86 persen memiliki tingkat kepercayaan organisasi agak tinggi, 27 responden atau 58,69 persen memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi, dan 7 atau 15,21 persen memiliki tingkat kepercayaan organisasi sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi.

### 3. Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Variabel Kepuasan Kerja**

Kode Butir	Pernyataan	Mean	Ket.
ECO1	Kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan makanan dan pakaian.	4.80	Tinggi
ECO2	Peluang untuk menabung sebagian penghasilan/gaji untuk kebutuhan rumah.	4.70	Tinggi
ECO3	Kenyamanan kondisi kerja.	4.57	Tinggi
SEC1	Keamanan kerja.	4.78	Tinggi
SEC2	Kenaikan gaji yang cukup.	4.76	Tinggi
SEC3	Keselamatan/ keamanan kondisi kerja.	4.76	Tinggi
SEC4	Kecukupan fasilitas kesehatan, pensiunan dan asuransi	4.67	Tinggi
SOC1	Peluang untuk memiliki teman dan interaksi sosial.	4.70	Tinggi
SOC2	Keramahan manajer.	4.67	Tinggi
PSY1	Gaji saya sesuai dengan nilai relatif pekerjaan saya.	4.70	Tinggi
PSY2	Gaji saya sama dengan gaji karyawan sejenis.	4.52	Tinggi
PSY3	Peluang untuk mendapatkan promosi.	4.57	Tinggi
PSY4	Dorongan manajemen untuk pencapaian yang tinggi.	4.72	Tinggi
PSY5	Diizinkan untuk mengembangkan ide-ide baru.	4.70	Tinggi
PSY6	Peluang untuk memanfaatkan berbagai keterampilan dan pengetahuan saya.	4.70	Tinggi
PSY7	Peluang untuk menyelesaikan pekerjaan.	4.63	Tinggi
PSY8	Pentingnya pekerjaan saya bagi kehidupan orang lain.	4.59	Tinggi
PSY9	Diberi kebebasan untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan saya.	4.57	Tinggi
PSY10	Mendapatkan informasi tentang kinerja, kemajuan, dan peningkatan pekerjaan saya.	4.74	Tinggi
Rata-rata		4.68	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 4, hal 149)

Berdasarkan hasil analisis yang tertera pada Tabel 4.14, ditunjukkan bahwa rata-rata nilai yang diberikan oleh responden terhadap variabel kepuasan kerja masuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 4,68. Penilaian paling tinggi diberikan pada item pertanyaan dengan kode ECO1 “kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan makanan dan pakaian” dengan nilai rata-rata sebesar 4,80. Sedangkan penilaian paling rendah pada variabel ini terdapat pada item dengan kode PSY2 “gaji sama dengan gaji karyawan sejenis” dengan rata-rata nilai 4,52. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah cukup puas dengan apa yang sudah diberikan perusahaan kepada mereka sebagai hasil imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) yang disajikan pada Tabel 4.15 sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Frekuensi Kepuasan Kerja**

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-19	Sangat rendah	0	0
20-38	Rendah	0	0
39-57	Sedang	5	10,86
58-76	Agak tinggi	0	0
77-95	Tinggi	28	60,86
96-114	Sangat Tinggi	13	28,26
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, hal 147)

Berdasarkan Tabel 4.15 maka dapat diketahui sebanyak 46 responden menjawab, 5 responden atau 10,86 persen memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, 28 responden atau 60,86 persen memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan 13 responden atau 28,26 persen memiliki tingkat kepuasan kerja sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

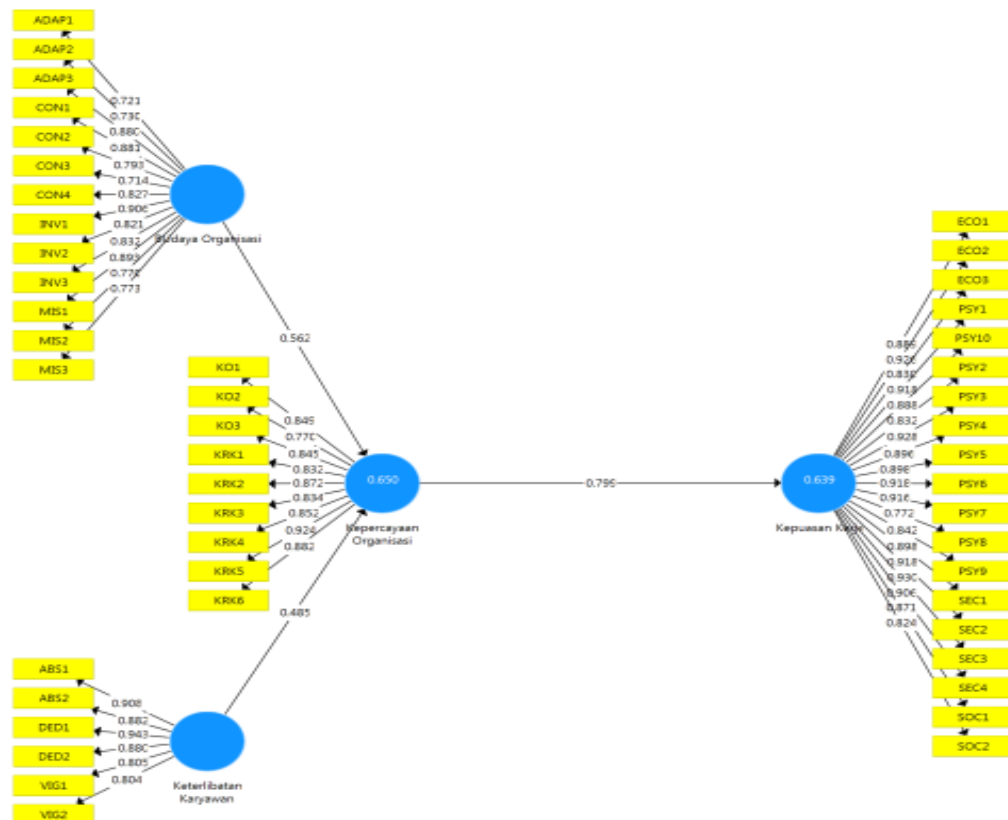
#### 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Adanya pengujian model pengukuran dilakukan agar dapat menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian *outer model* akan dijabarkan sebagai berikut:

##### 4.2.1 *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah pengukuran besarnya kolerasi antar konstruk dengan variabel laten. Hasil evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability* dapat dilihat melalui standarisasi *factor loading* yang menerangkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran indikator dengan konstraknya. Nilai *loading factor*  $\geq 0,7$  disebut ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai *loading factor*  $\geq 0,5$  masih diterima (Abdillah dan Hartono, 2015). Berikut

ini adalah hasil dari uji *outer model* yang membuktikan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis *SmartPLS*.



**Gambar 4.1 Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 5, hal 151)

Hasil analisis yang merujuk pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa dari adanya 47 item secara keseluruhan variabel, semua nilai *loading*  $\geq 0,7$ . Agar bisa melihat secara lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen, endogen, dan mediasi disajikan dalam Tabel 4.16 dibawah ini:

Tabel 4.16 Nilai *Loading Factor* Seluruh Konstruk

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Budaya Organisasional	<i>Involvement</i>	INV1	0.906	Valid
		INV2	0.821	Valid
		INV3	0.832	Valid
	<i>Mission</i>	MIS1	0.893	Valid
		MIS2	0.770	Valid
		MIS3	0.773	Valid
	<i>Consistency</i>	CON1	0.881	Valid
		CON2	0.793	Valid
		CON3	0.714	Valid
		CON4	0.827	Valid
	<i>Adaptability</i>	ADAP1	0.721	Valid
		ADAP2	0.730	Valid
		ADAP3	0.880	Valid
Keterlibatan Kerja	<i>Vigor</i>	VIG1	0.805	Valid
		VIG2	0.804	Valid
	<i>Dedication</i>	DED1	0.943	Valid
		DED2	0.880	Valid
	<i>Absorption</i>	ABS1	0.908	Valid
		ABS2	0.882	Valid
Kepercayaan	Kepercayaan	KRK1	0.832	Valid



Lanjutan Tabel 4.16.

<b>Organisasi</b>	Pada Rekan Kerja	KRK2	0.872	Valid
		KRK3	0.834	Valid
		KRK4	0.852	Valid
		KRK5	0.924	Valid
		KRK6	0.882	Valid
	Kepercayaan pada Organisasi	KO1	0.849	Valid
		KO2	0.770	Valid
		KO3	0.849	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	<i>Economic</i>	ECO1	0.889	Valid
		ECO2	0.926	Valid
		ECO3	0.830	Valid
	<i>Security</i>	SEC1	0.898	Valid
		SEC2	0.918	Valid
		SEC3	0.930	Valid
		SEC4	0.906	Valid
	<i>Social</i>	SOC1	0.871	Valid
		SOC2	0.824	Valid
	<i>Psychological</i>	PSY1	0.918	Valid
		PSY2	0.832	Valid
		PSY3	0.928	Valid
		PSY4	0.896	Valid

Lanjutan Tabel 4.16.

	PSY5	0.898	Valid
	PSY6	0.918	Valid
	PSY7	0.916	Valid
	PSY8	0.772	Valid
	PSY9	0.842	Valid
	PSY10	0.888	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 6, hal 152)

Dengan berdasar pada hasil estimasi *loading factor* pada Tabel 4.16 semua nilai konstruk yang dihasilkan oleh variabel budaya organisasional, keterlibatan kerja, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja telah memenuhi syarat standar *convergent validity* dikarenakan nilai *loading factor*  $\geq 0,5$  maka data bisa dikatakan valid.

#### 4.2.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel berbeda dengan variabel lainnya. Ukuran *cross loading* adalah melakukan perbandingan korelasi indikator terhadap konstruk lainnya. Apabila korelasi antar indikator terhadap konstraknya lebih tinggi daripada korelasi dengan blok lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki nilai yang lebih baik dari blok lainnya (Haryono, 2017). Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Nilai *Cross Loading*

Kode	Budaya Organisasional	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
INV1	<b>0.906</b>	0.528	0.433	0.092
INV2	<b>0.821</b>	0.626	0.472	0.132
INV3	<b>0.832</b>	0.509	0.435	0.273
MIS1	<b>0.893</b>	0.635	0.558	0.188
MIS2	<b>0.770</b>	0.414	0.411	0.070
MIS3	<b>0.773</b>	0.431	0.332	0.023
CON1	<b>0.881</b>	0.613	0.444	0.225
CON2	<b>0.793</b>	0.559	0.457	0.224
CON3	<b>0.714</b>	0.447	0.275	0.112
CON4	<b>0.827</b>	0.541	0.373	0.185
ADAP1	<b>0.721</b>	0.361	0.219	-0.030
ADAP2	<b>0.730</b>	0.378	0.295	0.044
ADAP3	<b>0.880</b>	0.656	0.524	0.229
KRK1	0.556	<b>0.832</b>	0.658	0.451
KRK2	0.532	<b>0.872</b>	0.609	0.354
KRK3	0.621	<b>0.834</b>	0.726	0.563
KRK4	0.537	<b>0.852</b>	0.753	0.494
KRK5	0.583	<b>0.924</b>	0.635	0.606
KRK6	0.561	<b>0.882</b>	0.606	0.338
KO1	0.507	<b>0.849</b>	0.699	0.532
KO2	0.526	<b>0.770</b>	0.733	0.528

Lanjutan Tabel 4.17

KO3	0.565	<b>0.849</b>	0.691	0.594
ECO1	0.484	0.748	<b>0.889</b>	0.603
ECO2	0.492	0.704	<b>0.926</b>	0.603
ECO3	0.374	0.683	<b>0.830</b>	0.677
SEC1	0.530	0.738	<b>0.898</b>	0.446
SEC2	0.481	0.716	<b>0.918</b>	0.591
SEC3	0.478	0.793	<b>0.930</b>	0.589
SEC4	0.490	0.728	<b>0.906</b>	0.591
SOC1	0.380	0.714	<b>0.871</b>	0.654
SOC2	0.414	0.672	<b>0.824</b>	0.569
PSY1	0.463	0.745	<b>0.918</b>	0.600
PSY2	0.501	0.501	<b>0.832</b>	0.526
PSY3	0.446	0.446	<b>0.928</b>	0.573
PSY4	0.459	0.459	<b>0.896</b>	0.604
PSY5	0.401	0.401	<b>0.898</b>	0.565
PSY6	0.442	0.442	<b>0.918</b>	0.672
PSY7	0.453	0.453	<b>0.916</b>	0.622
PSY8	0.400	0.400	<b>0.772</b>	0.484
PSY9	0.389	0.389	<b>0.842</b>	0.638
PSY10	0.476	0.736	<b>0.888</b>	0.533
VIG1	0.108	0.445	0.534	<b>0.805</b>
VIG2	0.241	0.401	0.516	<b>0.804</b>
DED1	0.175	0.566	0.565	<b>0.943</b>
DED2	0.128	0.605	0.593	<b>0.880</b>
ABS1	0.083	0.463	0.580	<b>0.908</b>
ABS 2	0.222	0.541	0.663	<b>0.882</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 7, hal 154)

Tabel 4.17 menjelaskan bahwa nilai *cross loading* pada masing-masing item mempunyai nilai paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogennya. Hal ini memperlihatkan bahwa masing-masing indikator telah tepat untuk menjelaskan setiap konstruk endogen masing-masing, dan membuktikan bahwa *discriminant validity* semua item adalah valid.

#### 4.2.3 *Composite Reliability*

Kriteria dari reliabilitas bisa dilihat dari nilai *composite reliability* dari setiap variabel. Batas nilai untuk tingkat reliabilitas adalah di atas 0,7. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas.

**Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
Budaya Organisasional	0.957	0.962	0,6	Reliabel
Kepercayaan Organisasi	0.953	0.960	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.984	0.986	0,6	Reliabel
Keterlibatan Kerja	0.936	0.950	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 6, hal 153)

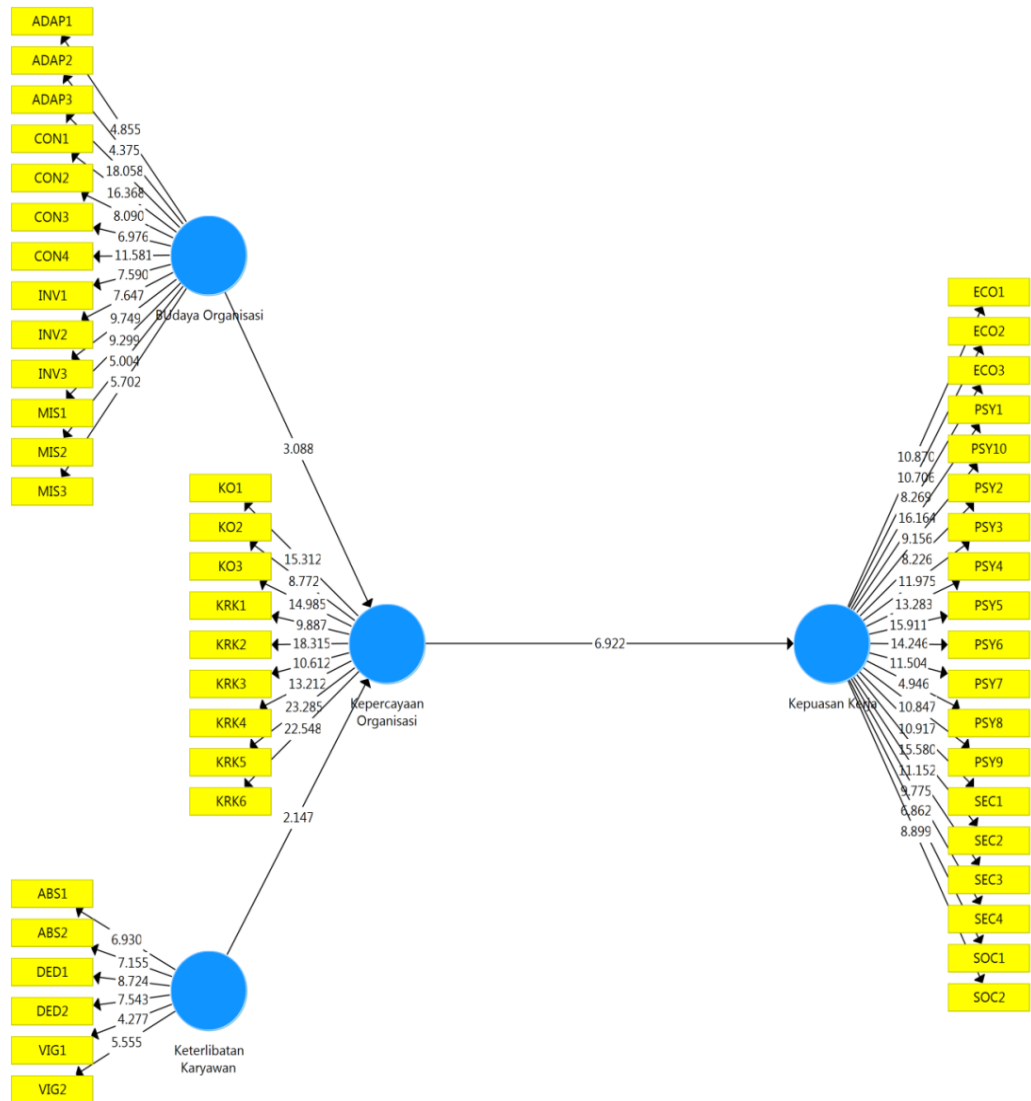
Hasil analisis uji reliabilitas mengungkapkan bahwa keseluruhan variabel dapat memenuhi *Cronbach's Alpha* diatas 0,6 telah memenuhi kriteria reliabel, serta dikatakan layak untuk dipergunakan dalam penelitian selanjutnya.

Berdasarkan pada hasil evaluasi secara menyeluruh antara *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas dengan *composite reliability* yang telah dijabarkan di atas, bisa disimpulkan bahwa indikator serta item-item pertanyaan pengukur variabel dapat dinyatakan valid dan reliabel.

#### **4.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model diimplementasikan untuk melihat apakah ada pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil dari analisis model struktural dapat dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut:





**Gambar 4.2 Hasil Analisis *Bootstrapping***

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 5, hal 151)

Berdasarkan pada gambar hasil pengujian model struktural hubungan antar variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.19 berikut ini :

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample	T-Statistic	P-Values	Keterangan
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi	0.562	3.088	0.002	Signifikan Diterima
Keterlibatan Kerja -> Kepercayaan Organisasi	0.485	2.147	0.032	Signifikan Diterima
Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.799	6.922	0.000	Signifikan Diterima
Budaya Organisasi -> Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.449	2.988	0.003	Signifikan Diterima
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.388	2.002	0.046	Signifikan Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 8, hal 157)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural yang tertera pada Tabel 4.19 membuktikan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruksinya, dengan nilai *t-statistik* > 1,96 dan *p-values* < 0,05.

#### 4.3.1 Nilai R-Square ( $R^2$ )

Analisis R-Square menunjukkan besarnya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Berikut adalah besarnya nilai R-Square pada hubungan antara konstruk penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4.20 berikut ini.



**Tabel 4.20 Nilai R-Square**

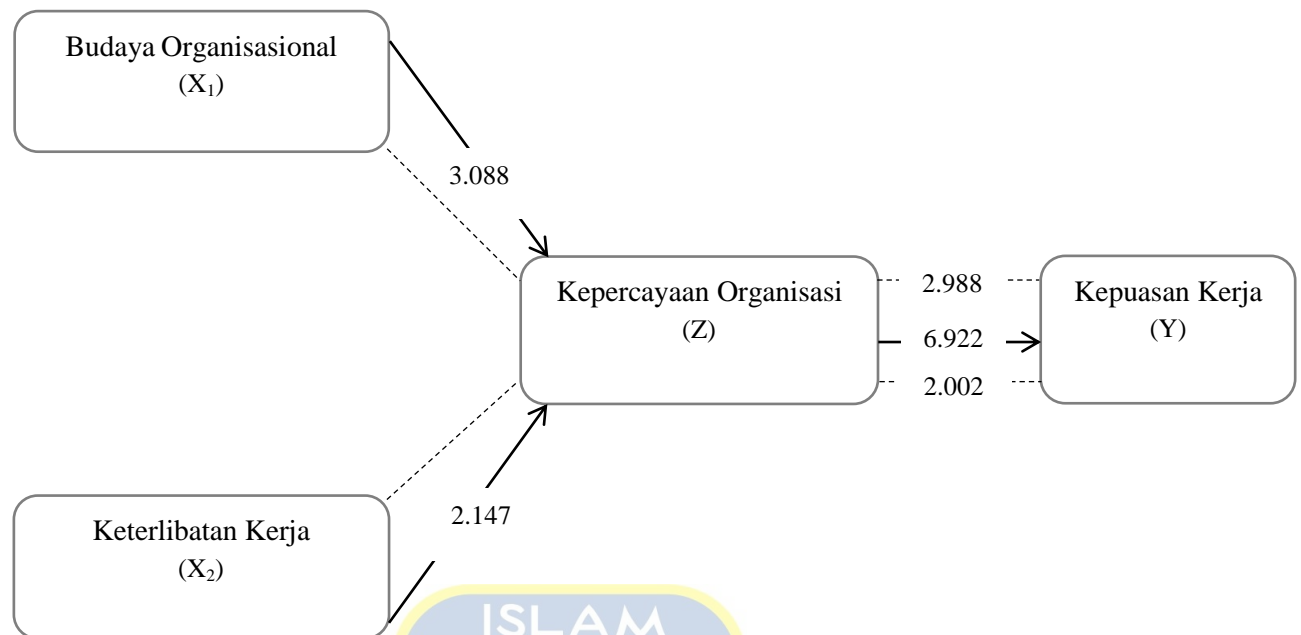
Variabel	R Square
Kepercayaan Organisasi	0.650
Kepuasan Kerja	0.639

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 8, hal 156)

Berdasarkan hasil R-Square yang ada di Tabel 4.20 menjelaskan bahwa besaran nilai R-Square pada variabel kepercayaan organisasi adalah 0.650, mengungkapkan bahwa nilai tersebut sebesar 65%. Jadi variabel budaya organisasional dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap variabel kepercayaan organisasi, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain dari variabel yang ada dalam penelitian ini. Sedangkan nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 0.639 artinya bahwa nilai tersebut sebesar 63,9%. Jadi variabel budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain dari variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2 Uji Signifikansi

Guna mengetahui apakah sebuah hipotesis dapat diterima atau ditolak adalah dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk, *t-statistic* dan *p-value*. Dengan seperti itu, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi bisa dihitung menggunakan asumsi statistik, namun didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode ini, nilai signifikansi yang digunakan yaitu  $t\text{-value} < 0,05$  dengan ketentuan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Berikut adalah gambar 4.3 dari hasil uji hipotesis.



**Gambar 4.3 Hasil Uji Hipotesis**

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 8, hal 156)

**Tabel 4.21 Hasil *T-Statistic***

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi	0.562	3.088	0.002	Signifikan Diterima
Keterlibatan Kerja -> Kepercayaan Organisasi	0.485	2.147	0.032	Signifikan Diterima
Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.799	6.922	0.000	Signifikan Diterima

Lanjutan Tabel 4.21

Budaya Organisasi -> Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.449	2.988	0.003	Signifikan Diterima
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.388	2.002	0.046	Signifikan Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 8, hal 157)

Tabel 4.21 menjelaskan hasil hipotesis diterima atau ditolak yang akan dijelaskan dibawah ini :

**1. Hipotesis Pertama: Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasi.**

**Hipotesis 1:** budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

Ho: tidak terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi.

Ha: terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi.

**Kriteria**

Jika  $t\text{-statistic} > 1,96$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

**Hasil**

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar  $3.088 > 1.96$  dan  $p\text{-value} 0.002 < 0.05$ .

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 terdapat pengaruh positif antara budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi dinyatakan terbukti dan diterima.

### **2. Hipotesis Kedua: Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasi.**

**Hipotesis 2:** keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

Ho: tidak terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi.

Ha: terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi.

### **Kriteria**

Jika  $t\text{-statistic} > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

### **Hasil**

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar  $2.147 > 1.96$  dan  $p\text{-value} 0.032 < 0.05$ .

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 terdapat pengaruh positif antara keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi dinyatakan terbukti dan diterima.

### 3. Hipotesis Ketiga: Hubungan Kepercayaan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

**Hipotesis 3:** kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Ho: tidak memiliki pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ha: memiliki pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja.

#### Kriteria

Jika  $t\text{-statistic} > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

#### Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar  $6.922 > 1.96$  dan  $p\text{-value} 0.000 < 0.05$ .

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 terdapat pengaruh positif antara kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan terbukti dan diterima.

### 4. Hipotesis Keempat: Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi.

**Hipotesis 4:** budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi.

Ho: kepercayaan organisasi memediasi tidak memiliki pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: kepercayaan organisasi memediasi memiliki pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

### **Kriteria**

Jika  $t\text{-statistic} > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### **Hasil**

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar  $2.988 > 1.96$  dan  $p\text{-value} 0.003 < 0.05$ .

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 terdapat pengaruh positif antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi dinyatakan terbukti dan diterima.

## **5. Hipotesis Kelima: Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kepercayaan Organisasi.**

**Hipotesis 5:** keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi.

$H_0$ : kepercayaan organisasi memediasi tidak memiliki pengaruh positif dari keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja.

Ha: kepercayaan organisasi memediasi mempunyai pengaruh positif dari keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja.

### Kriteria

Jika  $t\text{-statistic} > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar  $2.002 > 1.96$  dan  $p\text{-value}$   $0.046 < 0.05$ .

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 memiliki pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi dinyatakan terbukti dan diterima.

#### 4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut adalah Tabel 4.22 merupakan hasil uji hipotesis penelitian:

**Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Hipotesis**

No	Hipotesis	<i>T-Statistic</i>	Keterangan
1.	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.	3.088	Terbukti
2.	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.	2.147	Terbukti
3.	Kepercayaan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	6.922	Terbukti
4.	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.	2.988	Terbukti

Lanjutan Tabel 4.22.

5.	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.	2.002	Terbukti
----	---	-------	----------

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 8, hal 157)

#### 4.3.4 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998) dengan tahapan sebagai berikut.

Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap mediasi yaitu variabel budaya organisasional, keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi, dan harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96. Ditampilkan pada Tabel 4.23 dibawah ini :

**Tabel 4.23 Model Pertama**

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value
BO – KO	0.561	3.054	0.002
K – KO	0.486	2.187	0.029

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 9, hal 158)

Tabel 4.23 menerangkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasional dan keterlibatan kerja secara parsial adalah signifikan. Masing-masing dari variabel eksogen ini memiliki nilai *t-statistic* budaya organisasional  $3.054 > 1.96$ , dan keterlibatan kerja  $2.187 > 1.96$ . Dengan demikian uji terhadap kedua variabel tersebut dinyatakan signifikan.



Model kedua menguji pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen yaitu kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja, dan harus signifikan pada  $t\text{-statistic} > 1.96$ . Ditampilkan pada Tabel 4.24 berikut ini.

**Tabel 4.24 Model Kedua**

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>
KO – KK	0.801	8.547	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (Lampiran 9, hal 158)

Tabel 4.24 menjelaskan, pengaruh variabel kepuasan kerja secara parsial adalah signifikan. Variabel mediasi memiliki nilai  $t\text{-statistic}$  8.547  $> 1.96$ . Dengan begitu, uji variabel di atas dinyatakan signifikan.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.5.1 Pengujian pengaruh budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi.

Uji hipotesis 1 memperoleh hasil bahwa hubungan variabel budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi memiliki nilai  $p\text{-value}$  sebesar 0.002, dengan nilai signifikansi 0.05, dan nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar 3.088 dengan nilai *two tailed* 1,96. Nilai asli *sample* 0.562 yang artinya terdapat pengaruh positif variabel budaya organisasional terhadap variabel kepercayaan organisasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima, yang artinya budaya organisasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 penilaian rata-rata responden terhadap variabel budaya organisasional termasuk dalam kategori kriteria

tinggi dengan nilai sebesar 4.68. Penilaian paling tinggi diberikan pada item pernyataan dengan kode MIS3 “memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi dimasa depan” dengan nilai rata-rata 5.00. Penilaian paling rendah terdapat pada item dengan kode CON3 “mudah untuk mengkoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi” dan kode CON4 “mudahnya koordinasi proyek-proyek dengan bagian-bagian lain organisasi” kedua item tersebut memiliki nilai terendah sebesar 4.41.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasi, artinya adalah budaya organisasional yang diadopsi oleh suatu perusahaan untuk menjalankan aktivitas perusahaan sehari-hari akan memengaruhi tingkat kepercayaan masing-masing karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan yang merasa sejalan dengan budaya organisasi yang ada pada tempat mereka bekerja akan meningkatkan tingkat kepercayaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alston *et al* (2009) mengatakan bahwa budaya organisasional yang ada pada perusahaan dapat berdampak pada tingkat kepercayaan karyawan kepada perusahaan tersebut, ketika karyawan merasa sejalan dengan budaya yang ada pada suatu perusahaan itu artinya karyawan akan merasa nyaman dan menikmati apa yang menjadi kebiasaan perusahaan tersebut dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Jabeen *et al* (2018) bahwa dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak budaya organisasional terhadap kepercayaan dalam manajemen

puncak, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat korelasi hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepercayaan pada manajemen. Ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja salah satu penyebabnya adalah kepercayaan yang rendah kepada perusahaan termasuk manajemen puncak. Karyawan harus lebih meningkatkan adaptasi mereka atau manajemen lah yang harus memperbaiki dan meningkatkan budaya mereka agar budaya tersebut dapat diterima dengan baik oleh seluruh karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Terzi (2016) hasil penelitian menunjukkan budaya organisasional dan kepercayaan organisasi ada hubungan yang positif dan signifikan antara keduanya dalam hal budaya.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alston *et al* (2009), Jabeen *et al* (2018), dan Terzi (2016). Letak persamaannya yaitu dalam penggunaan variabel budaya organisasional dan kepercayaan organisasi. letak perbedaannya yaitu dari penambahan variabel keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja.

#### **4.5.2 Pengujian pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap kepercayaan organisasi.**

Uji hipotesis 2 memperoleh hasil yaitu hubungan variabel keterlibatan kerja karyawan terhadap kepercayaan organisasi memiliki nilai *p-value* sebesar 0.032 dengan nilai signifikansi 0.05 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.147 dengan nilai *two tailed* 1.96. Nilai asli *sample*

0.485. Ini berarti berarti terdapat pengaruh positif antara variabel keterlibatan kerja terhadap variabel kepercayaan organisasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 2 diterima, yang artinya adalah keterlibatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Dari hasil analisis yang terdapat pada Tabel 4.9 bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel keterlibatan kerja termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 4.82. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode DED1 “antusias dengan pekerjaan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.93. Sedangkan penilaian terendahnya terdapat pada item dengan kode ABS1 “merasa senang ketika bekerja dengan intens” dengan rata-rata nilai sebesar 4.74.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja para karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepercayaan organisasi. Dengan kata lain, semakin tingginya keterlibatan kerja karyawan di suatu perusahaan akan semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan kepada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lin (2009) yang mengatakan bahwa ketika karyawan berperan aktif dalam bekerja dan selalu diikuti sertakan dalam setiap keputusan yang diambil oleh perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, ketika karyawan mengalami ketidakjelasan dalam pekerjaannya terkait dengan fungsi dan tugas-tugas mereka di suatu perusahaan akan mengakibatkan penurunan tingkat kepercayaan mereka kepada perusahaan. Hasil penelitian ini

sejalan dengan penelitian Meng *et al* (2019) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan antara keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi yang memiliki dampak positif, semakin tingginya keterlibatan kerja karyawan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan perusahaan semakin tinggi pula tingkat kepercayaan akan perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya, karena karyawan tersebut merasa dianggap kehadirannya dan karyawan juga merasa senang ketika mereka selalu dibutuhkan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ugwu (2013) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan organisasi, ketika karyawan merasa selalu dilibatkan dalam pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan mereka terhadap organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaan terletak pada penggunaan variabel keterlibatan kerja sebagai variabel independen dan variabel kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak ada alat analisis yang digunakan berbeda.

#### **4.5.3 Pengujian pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja.**

Uji hipotesis 3 memperoleh hasil bahwa variabel kepercayaan organisasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan memiliki nilai *p-value* 0.000 dengan nilai signifikan 0.005 ( $0.000 < 0.005$ ) dan nilai *t-*

*statistic* sebesar 6.922 dengan nilai *two tailed* 1.96 ( $6.922 > 1.96$ ). Nilai asli *sample* 0.799, hal ini berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepercayaan organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima, yang artinya adalah kepercayaan organisasi pada karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja mereka. Berdasarkan hasil analisis yang ada pada Tabel 4.10, bahwa rata-rata penilaian yang diberikan responden terhadap variabel kepercayaan organisasi termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 4.40. Penilaian paling tinggi diberikan pada item dengan kode KRK1 “bisa mempercayai orang-orang yang bekerja untuk membantu jika dibutuhkan” dengan nilai rata-rata 4.61. Penilaian terendah terjadi pada item dengan kode KRK4 “percaya terhadap rekan kerja yang tidak akan melakukan kecerobohan yang bisa membuat pekerjaan menjadi sulit” dengan rata-rata nilai 4.24.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apabila karyawan percaya terhadap perusahaan tempat dimana dia bekerja secara otomatis akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian Gucer *et al* (2018) yang memiliki kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja, lebih tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap suatu organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, untuk mempertahankan situasi tersebut dimana karyawan terus dapat meningkatkan kepercayaannya kepada perusahaan adalah dengan cara perusahaan selalu

memberikan kebebasan dalam bekerja tetapi tidak keluar dari norma-norma atau aturan yang ada pada setiap perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dalati *et al* (2017) kepercayaan organisasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja, perusahaan selalu memberikan kebebasan karyawan dalam mengeksplorasi dan berkreaitivitas dalam menjalankan pekerjaannya memberikan ide-ide dan masukan yang dapat menguntungkan perusahaan, dengan begitu karyawan akan semakin percaya dengan organisasi tersebut dan akan berdampak pada kepuasan kerja mereka yang semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaannya terletak pada penggunaan variabel kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan keterlibatan kerja ( $X_2$ ).

#### **4.5.4 Pengujian pengaruh kepercayaan organisasi dalam memediasi budaya organisasional dan kepuasan kerja.**

Uji hipotesis 4 menjelaskan bahwa hasil analisis pengaruh kepercayaan organisasi dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil dari *t-statistic* pada pengaruh budaya organisasional terhadap kepercayaan organisasi sebesar 3.088 dan kemudian diperoleh hasil dari *t-statistic* pada pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 6.922. Dikarenakan keduanya mempunyai jalur pengaruh yang signifikan *atau t-*

*statistic* lebih besar 1.96 maka dapat dinyatakan adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 4 menyatakan kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja karyawan diterima dan terbukti.

Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kepercayaan organisasi mampu memediasi hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja, sehingga bisa dikatakan, ketika suatu budaya yang ada pada organisasi dapat diterima dengan baik oleh semua kalangan karyawan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka dan semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan menimbulkan kepercayaan yang tinggi kepada suatu perusahaan di PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Avram *et al* (2015), bahwa budaya organisasional tentang iklim keamanan dan keselamatan secara positif memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi, serta kepuasan kerja dijadikan untuk variabel mediasi untuk menghubungkan dengan kepercayaan organisasi dan iklim keamanan dan keselamatan kerja karyawan.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dari variabel yang digunakan yaitu kepercayaan organisasi, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan letak perbedaannya pada penambahan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel independent.



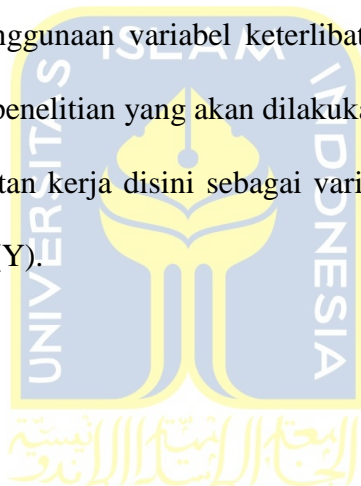
#### **4.5.5 Pengujian pengaruh kepercayaan organisasi dalam memediasi keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja.**

Uji hipotesis 5 menjelaskan hasil analisis pengaruh kepercayaan organisasi dalam memediasi keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja karyawan, hasilnya adalah diperoleh nilai *t-statistic* pada pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepercayaan organisasi sebesar 2.147 dan kemudian nilai *t-statistic* antara kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 6.922. Dikarenakan keduanya mempunyai jalur pengaruh yang signifikan atau *t-statistic* lebih besar dari 1.96 maka dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 5 menyatakan kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja karyawan diterima dan terbukti.

Pada hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi mampu memediasi hubungan keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja, sehingga tingginya keterlibatan karyawan dalam bekerja di sebuah organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya, ditambah lagi apabila karyawan tersebut selalu percaya atas apa yang perusahaan berikan sehingga karyawan mampu bekerja dengan nyaman dan dapat memberikan kemampuan terbaik mereka untuk perusahaan di PT KAI Daop 6 Lempuyangan, Yogyakarta. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Manalo *et al* (2019) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

dimana karyawan akan semakin meningkatkan kepuasan kerjanya apabila mereka selalu dilibatkan dengan berbagai macam pekerjaan artinya karyawan merasa bahwa dirinya dianggap penting oleh perusahaan dan mengetahui standarisasi/ SOP yang ada pada perusahaan tersebut, dengan demikian karyawan otomatis akan selalu meningkatkan tingkat kepercayaan mereka terhadap perusahaan.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini. letak persamaanya yaitu dalam penggunaan variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah keterlibatan kerja disini sebagai variabel (X1) dan kepuasan kerja sebagai varibel (Y).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini:

1. Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.
3. Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi kepercayaan organisasi.
5. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi kepercayaan organisasi.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan, yaitu sebagai berikut:

1. Terkait dengan keempat variabel dalam penelitian ini terdapat satu item dari variabel kepercayaan organisasi yang mendapatkan penilaian terendah yaitu dengan kode KRK4 mengenai kurangnya kepercayaan antar rekan kerja terkait dengan pekerjaan, untuk itu sebaiknya setiap karyawan saling meningkatkan kerjasama agar setiap pekerjaan dapat dikerjakan dengan mudah dan cepat dan mampu meningkatkan kualitas masing-masing karyawan. Sedangkan dari peran perusahaan

agar mampu memberikan pelatihan dan pengembangan kepada setiap karyawan yang memiliki potensi dari masing-masing keahlian yang dimiliki guna meningkatkan prestasi kerja karyawan.

2. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang harus dicapai, baik itu jangka panjang maupun jangka pendek. Visi dan misi adalah sebagai tolak ukur agar mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan. Tentu hal tersebut harus didukung oleh setiap karyawan agar mampu mewujudkannya. Karyawan diharapkan mampu memiliki rasa tanggung jawab dan bekerja secara maksimal agar visi tersebut dapat tercapai sesuai dengan rencana. Kondisi seperti ini ditujukan pada item dengan kode MIS3 mengenai visi bersama tentang organisasi di masa depan, mendapat penilaian tertinggi dari seluruh item yang ada.
3. Dengan demikian, kepercayaan organisasi mampu memediasi antara budaya organisasional dan keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu rangkaian sistem prinsip dari budaya organisasional yang ada di perusahaan harus diakui bersama dan diaplikasikan oleh seluruh elemen yang terlibat, karena hal ini akan berkaitan dengan keterlibatan kerja karyawan, pekerjaan apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan di tempat kerja dengan cara memberikan *job description* dan *job specification* yang jelas dan konsisten untuk menghindari kekeliruan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Apabila hal tersebut dapat diterapkan dengan baik, maka secara langsung kepuasan kerja karyawan semakin meningkat dan

karyawan akan selalu berusaha percaya atas apa yang perusahaan lakukan untuk kebaikan bersama, hal ini adalah salah satu upaya perusahaan untuk selalu membuat para karyawannya merasa senang dan nyaman berada di perusahaan tempat mereka bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Abdillah, W., dan Jogiyanto, H, M. (2016). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Arifin, Amirullah, dan Khalikussabir. (2019). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Malang: Kelompok Intrans Publishing.
- AlBattat, A, R, S., & Som, A, P, M. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62.
- Alston, F., & Tippett, D. (2009). Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers?. *Engineering Management Journal*, Vol 21, No 2.
- Alzyoud, A, A., Othman, S, Z., & Isa, M, F. (2015). Examining the Role of Job Resources on Work Engagement in the Academic Setting. *Asian Social Science*, Vol 11, No 3.
- Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: the Mediator Role of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 187, No 679-684.
- Bakotic, D., & Tomislav, B. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Labros, S. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No 314-323.
- Bhatia, Y., & Srilatha, S. (2016). Impact of Family Support on Job Involvement in Women Professionals in India. *Journal of Bussiness Management & Social Sciences Research*, Vol 5 (5).
- Buitendach, J, H., & De Witte, H. (2005). Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal. *S.Afr.J.Bus.Manage*.

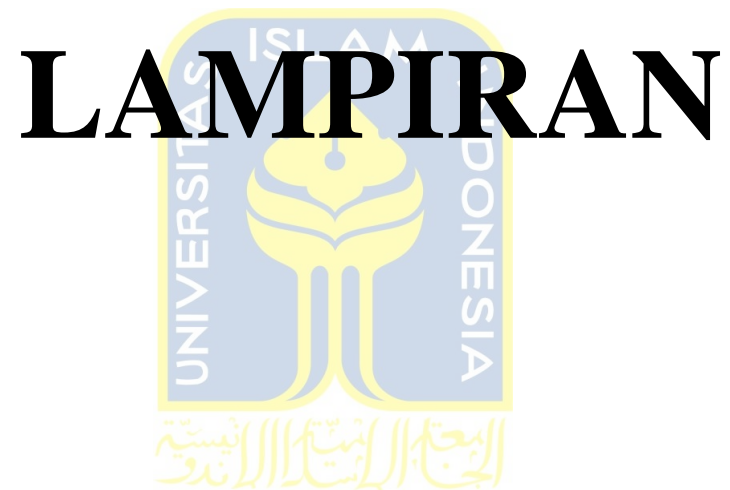
- Cetin, S, S., & Guney, S. (2017). Role of Culture on the Relationships Between Trust, Commitment and Corporate Citizenship. *Social Sciences Citation Index*, Vol 59, Hal 118-135.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt., Le Pine., & Wesson. (2011). *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology* 53, Hal 39–52.
- Cranny, C, J., Smith, P, C., & Stone, E, F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performnace*. Lexington Books: New York.
- Creswell, J, W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publicantions.
- Dalati, S., Raudeliuniene, J., & Davidaviciene, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust On Job Satisfaction: Empirical Evidence From Higher Education Institutions In Syria. *Business, Management and Education*. Hal 14-27.
- Denison, D, R. (1990). *Corporate culture and organisational effectiveness*. New York: Wiley.
- Ghozali, I. (2002). *Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS*. Semarang: Undip.
- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Undip.
- Gills, T. (2003). More than a Social Virtue: Public Trust among Organizations Most Valuable Assets. *Communication World*, April-May.
- Gucer, E., & Demirdag, S. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, Vol 4, No 1.
- Hodgetts., & Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- Hosseinkhanzadeh, A., Hosseinkhanzadeh, A., & Yeganeh, T. (2013). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among

- Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 84, Hal 832-836.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima.
- Jabeen, F., & Isakovic, A. (2018). Examining The Impact Of Organizational Culture On Trust And Career Satisfaction In The UAE Public Sector.
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. Penerjemah: Biro Bahasa Alkemis.
- Kwantes, C, T. (2009). Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States. *Journal of Indian Business Research*, Vol 1, No 4.
- Leisanyane, K., & Khaola, P, P. (2013). The Influence of Organisational Culture and Job Satisfaction On Intentions To Leave: The Case Of Clay Brick Manufacturing Company In Lesotho. *Eastern Africa Social Science Research Review*, Vol 29, No 1.
- Lin, C, P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, Hal 517- 531.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT Andi. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk.
- Manalo, R., Castro, B., & Uy, C. (2019). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol 9.
- Mayer, R, C., & Davis, J, H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology* 84(1), Hal 123–136.
- McKenna, E., & Beech, N. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Meng, J., & Berger, B, K. (2019). The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects of Engagement and Trust. *Public Relations Review* 45, Hal 64-75.



- Mirsha, S., & Kumar, P. (2015). Exploring The Nexus Between Psychological Contract And Turnover Intention: Conceptual Framework. *Romanian Economic and Business*, Vol 12, No 1.
- Opatha, H. (2015). *Organizational Behaviour: The Human Side of Work*, Colombo: Department of Human Resource Management, University of Sri Jayewardenepura.
- Pabundu, T. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Paliszkievicz, O, J. (2011). *Trust Management: Literature Review*. Warsaw University of Life Sciences, Poland.
- Robbins, S., P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Penerjemah: Hilda dan Sartika.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Education, New Delhi. Penerjemah: Tim Indeks.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013), *Organizational Behaviour*, 15 th Edition. USA: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat. Penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different afterall: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol 23 (2), No 393–404.
- Schaufeli, W, B., Bakker, A, B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 66, Hal 701–716.
- Schermerhorn, J, D., James G, H., & Richard, N, O. (2005). *Organizational Behavior*, John Willey and Son Inc.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and Leadership (Third Ed.)*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, 6th edn, buku ke-1. Jakarta, Salemba Empat. Penerjemah: Kwan Men Yon.

- Simone, S, D., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction. *Applied Nursing Research* 39, Hal 130-140.
- Sinambela, L, P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Six, F. (2007). Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signaling Perspective. *Journal of Management of Governance* 11 (3), Hal 285–309.
- Sobirin, A (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.
- Solohin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier Penelitian Sosial dan Bisnis*. Andi: Yogyakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terzi, A, R. (2016). Teachers' Perception of Organizational Culture And Trust Relation. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol 5. No 338-347.
- Ugwu, F, O., Onyishi, I, E., & Rodriquez-Sanchez, A, M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, Vol 43, No 3.
- Wech, B. (2002). Trust context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader – Member Exchange. *Business and Society*, Vol 4 (3), No 353 – 360.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey : Younger is Better?. *Procedia- Social and behavioral Sciences*. Vol 66, No 1598-1608.



## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu/ Saudara/i Karyawan PT KAI DAOP 6 Yogyakarta.

Di Yogyakarta.

Assalammu'alaikum.Wr.Wb.

Saya Muhammad Nur Arifin mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang sedang melaksanakan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul **“Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan Budaya Organisasional dan Keterlibatan Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja di PT KAI DAOP 6, Lempyang, Yogyakarta”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya sebagai peneliti memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Saya mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak/ Ibu/ saudara/i yang sudah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Saya mengharapkan jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Maka dari itu kebenaran dan kelengkapan jawaban sangatlah membantu dalam pelaksanaan penelitian.

Informasi yang diperoleh dari Bapak/ Ibu/ Saudara/i akan saya jamin kerahasiaanya dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini. Demikian permohonan ini dibuat, semoga Bapak/ Ibu/ Saudara/i berkenan untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Atas segala perhatian, bantuan serta kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Wassalammu'alaikum Wr.Wb.

Hormat Saya,  
Penulis

(Muhammad Nur Arifin)

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, responden dimohon untuk mengisi data dibawah ini dan melingkari jawaban pada salah satu jawaban yang tersedia :

Nama : \_\_\_\_\_ (jika berkenan & boleh inisial)

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Umur :  17-25 Tahun  
 26-35 Tahun  
 36-45 Tahun  
 45 > Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA  
 Diploma (D1/D2/D3)  
 Sarjana (S1)  
 Pasca Sarjana/Doktoral (S2/S3)

Jabatan dalam pekerjaan : \_\_\_\_\_ (jika berkenan)

Masa Kerja :  < 3 tahun  
 3-5 Tahun  
 6-8 Tahun  
 8 > Tahun

## B. PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia dibawah ini. Dalam setiap pernyataan terdapat enam pilihan jawaban. Bapak/ Ibu cukup memilih satu dari enam jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Kuisisioner ini dibuat dengan skala :

SS = Sangat Setuju (6)

S = Setuju (5)

AS = Agak Setuju (4)

ATS = Agak Tidak Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

### Contoh:

Gaji/Upah							
No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.1	Karyawan menerima gaji sesuai porsi nya			X			

**C. Daftar Pertanyaan****Bagian I : Budaya Organisasional (x<sub>1</sub>)**

Petunjuk pengisian : Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 6 = Sangat Setuju (SS)

Skor 5 = Setuju (S)

Skor 4 = Agak Setuju (AS)

Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
<b>Dimensi Involvement</b>							
1.	Sebagian besar karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka.						
2.	Orang-orang bekerja layaknya mereka adalah bagian dari sebuah tim.						
3.	Ada investasi berkelanjutan dalam kemampuan/keterampilan karyawan.						
<b>Dimensi Mission</b>							
1.	Arahan strategi perusahaan kami jelas bagi saya.						
2.	Ada kesepakatan yang tersebar luas tentang tujuan perusahaan.						
3.	Kami memiliki visi bersama tentang seperti apa organisasi di masa depan.						
<b>Dimensi Consistency</b>							
1.	Para pemimpin dan manajer mempraktikkan apa yang telah mereka sampaikan.						

2.	Ada kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan sesuatu.						
3.	Apakah mudah untuk mengoordinasikan proyek di berbagai bagian organisasi.						
4.	Mudahnya koordinasi proyek-proyek dengan bagian-bagian lain organisasi.						
<b>Dimensi Adaptability</b>							
1.	Cara melakukan sangatlah fleksibel dan mudah diubah.						
2.	Masukan dari pelanggan mempegaruhi keputusan-keputusan kami secara langsung.						
3.	Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.						

### Bagian II : Keterlibatan Kerja Karyawan (x<sub>2</sub>)

Petunjuk pengisian : Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut ini :

- Skor 6 = Sangat Setuju (SS)  
 Skor 5 = Setuju (S)  
 Skor 4 = Agak Setuju (AS)  
 Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)  
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)  
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
<b>Dimensi Vigor</b>							
1.	Ditempat kerja saya, saya merasa penuh energi.						
2.	Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat.						



<b>Dimensi <i>Dedication</i></b>							
1.	Saya antusias dengan pekerjaan saya.						
2.	Pekerjaan saya menginspirasi saya.						
<b>Dimensi <i>Absorption</i></b>							
1.	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.						
2.	Saya menikmati dalam pekerjaan saya.						

### **Bagian III : Kepercayaan Organisasi (Z)**

Petunjuk pengisian : Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 6 = Sangat Setuju (SS)

Skor 5 = Setuju (S)

Skor 4 = Agak Setuju (AS)

Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
<b>Dimensi Kepercayaan pada rekan kerja</b>							
1.	Saya bisa mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya untuk membantu saya jika saya membutuhkannya.						
2.	Saya memiliki keyakinan penuh pada keterampilan/ kemampuan rekan kerja saya.						
3.	Sebagian besar rekan kerja saya akan melanjutkan pekerjaan mereka sekalipun						

	para pimpinan tim dan kelompok sedang tidak ada.						
4.	Saya percaya rekan kerja saya tidak akan melakukan kecerobohan yang bisa membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit.						
5.	Sebagian besar rekan kerja saya bisa diandalkan untuk melakukan hal yang mereka bilang akan mereka lakukan.						
6.	Jika saya mengalami kesulitan pekerjaan, rekan kerja saya akan mencoba membantu saya.						
<b>Dimensi Kepercayaan pada Organisasi</b>							
1.	Saya akan bersedia untuk mengizinkan perusahaan memiliki kendali penuh atas masa depan saya dalam perusahaan.						
2.	Saya akan merasa nyaman mengizinkan perusahaan membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berdampak pada saya bahkan pada saat saya tidak ada.						
3.	Secara keseluruhan, saya percaya kepada perusahaan.						

**Bagian IV : Kepuasan Kerja (Y)**

Petunjuk pengisian : Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut ini :

- Skor 6 = Sangat Setuju (SS)  
 Skor 5 = Setuju (S)  
 Skor 4 = Agak Setuju (AS)  
 Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)  
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)  
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
<b>Dimensi Economic</b>							
1.	Kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan makanan dan pakaian.						
2.	Peluang untuk menabung sebagian penghasilan/ gaji untuk kebutuhan rumah.						
3.	Kenyamanan kondisi kerja.						
<b>Dimensi Security</b>							
1.	Keamanan kerja.						
2.	Kenaikan gaji yang cukup.						
3.	Keselamatan/ keamanan kondisi kerja.						
4.	Kecukupan fasilitas kesehatan, pensiunan dan asuransi.						
<b>Dimensi Social</b>							
1.	Peluang untuk memiliki teman dan interaksi sosial.						
2.	Keramahan manajer.						

<b>Dimensi <i>Psychological</i></b>						
<b>1.</b>	Gaji saya sesuai dengan nilai relatif pekerjaan saya.					
<b>2.</b>	Gaji saya sama dengan gaji karyawan sejenis.					
<b>3.</b>	Peluang untuk mendapatkan promosi.					
<b>4.</b>	Dorongan manajemen untuk pencapaian yang tinggi.					
<b>5.</b>	Diizinkan untuk mengembangkan ide-ide.					
<b>6.</b>	Peluang untuk memanfaatkan berbagai keterampilan dan pengetahuan saya.					
<b>7.</b>	Peluang untuk menyelesaikan pekerjaan.					
<b>8.</b>	Pentingnya pekerjaan saya bagi kehidupan orang lain.					
<b>9.</b>	Diberi kebebasan untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan saya.					
<b>10.</b>	Mendapatkan informasi tentang kinerja, kemajuan, dan peningkatan pekerjaan saya.					

## Lampiran 2

## Tabulasi Data Mentah

1. Budaya Organisasional (X<sub>1</sub>)

No	INV1	INV2	INV3	MIS1	MIS2	MIS3	CON1	CON2	CON3	CON4	ADAP1	ADAP2	ADAP3	Total	Rata-rata
1	6	6	5	5	6	6	5	5	4	4	4	5	5	66	5,076923
2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	57	4,384615
3	6	6	6	5	5	6	5	5	4	4	5	5	5	67	5,153846
4	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	5,153846
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	78	6
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
10	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	41	3,153846
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
12	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	62	4,769231
13	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	60	4,615385
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	62	4,769231
15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	61	4,692308
16	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	27	2,076923
17	4	5	5	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	65	5
18	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	62	4,769231
19	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	71	5,461538
20	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5	65	5
21	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	58	4,461538
22	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	61	4,692308
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36	2,769231
24	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	57	4,384615
25	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	68	5,230769
26	5	4	5	5	5	6	6	6	4	5	4	4	5	64	4,923077
27	6	3	5	6	4	5	5	4	6	5	5	6	5	65	5
28	5	5	5	5	3	5	6	3	6	5	6	5	6	65	5
29	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	2	6	58	4,461538
30	5	6	4	5	4	6	4	4	5	6	4	5	6	64	4,923077
31	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	62	4,769231
32	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	3	4	6	66	5,076923
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	64	4,923077
34	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	60	4,615385
35	5	5	6	4	5	6	5	4	4	3	5	3	5	60	4,615385
36	6	5	6	5	6	5	6	5	4	5	6	5	6	70	5,384615
37	5	6	4	5	4	6	5	4	6	5	6	5	4	65	5
38	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	5	6	72	5,538462
39	5	4	5	6	5	4	5	6	5	4	5	6	5	65	5
40	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	28	2,153846
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	63	4,846154
42	5	5	4	6	6	6	3	3	2	3	2	6	3	54	4,153846
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
44	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	3	6	5	67	5,153846
45	6	4	4	5	6	6	4	4	4	4	6	6	4	63	4,846154
46	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	40	3,076923
Rata-rata	4,909091	4,840909	4,727273	4,909091	4,704545	5,022727	4,704545	4,545455	4,431818	4,454545	4,522727	4,613636	4,818182	61,20455	4,708042

## 2. Keterlibatan Kerja (X<sub>2</sub>)

No	VIG1	VIG2	DED1	DED2	ABS1	ABS2	Total	Rata-rata
1	5	5	5	5	5	5	30	5
2	5	5	5	5	5	5	30	5
3	5	5	6	6	5	6	33	5,5
4	5	5	6	5	5	6	32	5,333333
5	5	5	5	5	5	6	31	5,166667
6	2	3	2	2	2	2	13	2,166667
7	5	5	5	5	5	5	30	5
8	5	5	5	5	5	5	30	5
9	5	5	5	5	5	5	30	5
10	5	5	5	5	5	5	30	5
11	5	5	5	5	5	5	30	5
12	5	5	4	4	4	4	26	4,333333
13	5	5	5	5	5	5	30	5
14	5	5	5	5	5	5	30	5
15	5	5	5	5	5	5	30	5
16	2	2	2	3	2	2	13	2,166667
17	4	5	5	5	5	6	30	5
18	5	5	5	5	5	5	30	5
19	5	5	5	5	5	5	30	5
20	6	5	6	5	5	5	32	5,333333
21	5	5	5	5	4	5	29	4,833333
22	4	4	4	4	4	5	25	4,166667
23	5	5	5	5	5	5	30	5
24	5	5	5	4	4	3	26	4,333333
25	5	6	5	5	5	5	31	5,166667
26	5	5	5	5	5	5	30	5
27	3	6	6	6	5	6	32	5,333333
28	6	3	5	5	3	5	27	4,5
29	4	3	5	6	5	4	27	4,5
30	4	5	5	6	5	4	29	4,833333
31	5	5	5	5	5	5	30	5
32	6	6	6	6	6	6	36	6
33	5	3	5	4	5	5	27	4,5
34	5	4	5	5	4	4	27	4,5
35	4	4	4	3	5	5	25	4,166667
36	6	6	6	5	5	6	34	5,666667
37	4	5	6	5	5	4	29	4,833333
38	6	6	6	6	6	6	36	6
39	6	5	6	5	6	5	33	5,5
40	6	5	6	5	6	5	33	5,5
41	5	5	5	5	5	5	30	5
42	5	5	4	4	5	5	28	4,666667
43	6	5	5	5	5	5	31	5,166667
44	6	6	5	5	5	5	32	5,333333
45	2	3	2	2	2	2	13	2,166667
46	5	5	5	5	5	5	30	5
Rata-rata	4,826087	4,782609	4,934783	4,804348	4,73913	4,826087	28,91304	4,818841

### 3. Kepercayaan Organisasi (Z)

No	KRK1	KRK2	KRK3	KRK4	KRK5	KRK6	KO1	KO2	KO3	Total	Rata-rata
1	5	5	5	5	5	6	5	5	6	47	4,608696
2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	40	4,600189
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,613527
4	6	5	6	5	5	6	5	4	6	48	4,604743
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43	4,572295
6	2	2	3	2	2	2	2	3	2	20	4,562112
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,624602
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,615217
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,605351
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4,594966
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,638073
12	5	5	5	4	4	4	5	5	4	41	4,628019
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	4,617391
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,606138
15	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	4,594203
16	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	4,581522
17	5	5	6	5	5	6	6	5	5	48	4,664797
18	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	4,653623
19	5	5	5	4	5	5	4	4	5	42	4,641679
20	5	5	6	5	5	5	5	4	5	45	4,628882
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,615137
22	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42	4,600334
23	2	3	2	2	2	3	2	2	2	20	4,584348
24	4	4	3	4	4	5	5	5	2	36	4,692029
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4,722117
26	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	4,709486
27	3	6	2	3	4	6	5	5	5	39	4,695652
28	5	4	6	3	5	4	6	6	6	45	4,780435
29	6	5	5	6	5	6	5	4	5	47	4,768879
30	4	5	6	4	5	6	6	5	5	46	4,700483
31	5	5	5	4	4	5	4	3	5	40	4,741688
32	6	5	4	4	5	5	4	2	5	40	4,725543
33	5	5	4	5	5	4	5	5	3	41	4,64058
34	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42	4,614907
35	5	4	4	3	4	4	2	2	4	32	4,585284
36	3	4	5	6	5	4	3	4	5	39	4,550725
37	6	5	4	3	4	5	6	5	4	42	4,6917
38	6	5	5	6	5	6	5	6	5	49	4,56087
39	6	5	4	5	6	5	6	5	6	48	4,400966
40	2	3	2	2	2	2	2	2	3	20	4,201087
41	5	5	4	4	4	5	4	4	5	40	4,515528
42	6	2	3	3	3	3	5	5	5	35	4,434783
43	5	3	3	3	3	3	4	4	4	32	4,121739
44	6	6	5	6	5	5	5	5	5	48	3,902174
45	2	2	3	2	2	2	2	2	3	20	3,202899
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,804348
Rata-rata	4,608696	4,478261	4,391304	4,23913	4,326087	4,5	4,347826	4,26087	4,478261	39,63043	4,53956

#### 4. Kepuasan Kerja (Y)

No	ECO1	ECO2	ECO3	SEC1	SEC2	SEC3	SEC4	SOC1	SOC2	PSY1	PSY2	PSY3	PSY4	PSY5	PSY6	PSY7	PSY8	PSY9	PSY10	Total	Rata-rata
1	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	100	4,804348
2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	85	4,800095
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	96	4,817874
4	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	4,813735
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4,786148
6	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	40	4,781056
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,848887
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,845109
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,841137
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,836957
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,83255
12	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	91	4,827899
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	92	4,822981
14	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	92	4,817775
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,812253
16	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	41	4,806386
17	5	5	4	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	98	4,896914
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4,893478
19	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	99	4,889805
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,850155
21	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	89	4,844605
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,838629
23	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	42	4,832174
24	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	85	4,950181
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	93	4,991493
26	6	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	4,991107
27	6	5	5	5	6	5	5	4	6	6	5	4	5	6	6	6	1	6	3	95	4,943064
28	3	5	5	6	5	5	3	4	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	90	4,890217
29	6	4	5	6	5	6	5	6	6	5	3	4	5	5	5	4	6	5	6	97	4,989703
30	6	4	5	6	6	6	5	4	5	6	4	5	5	6	6	4	5	4	6	98	4,933575
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	4,870844
32	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	100	4,862772
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	92	4,853623
34	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	88	4,843168
35	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	89	4,831104
36	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	104	4,817029
37	6	5	4	3	2	3	4	5	6	5	4	3	2	3	4	5	6	5	4	79	4,800395
38	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	105	4,680435
39	6	5	4	5	6	6	5	4	5	6	4	5	6	5	4	5	5	6	6	98	4,533816
40	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	41	4,350543
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,686335
42	6	6	4	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	109	4,634058
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,36087
44	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	95	4,201087
45	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	41	3,934783
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	4,902174
Rata-rata	4,804348	4,695652	4,565217	4,782609	4,76087	4,76087	4,673913	4,695652	4,673913	4,695652	4,521739	4,565217	4,717391	4,695652	4,695652	4,630435	4,586957	4,565217	4,73913	88,82609	4,782464



### Lampiran 3

#### Data Responden

##### Unit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sintelis	5	10.9	10.9	10.9
Komersialisasi	5	10.9	10.9	21.7
Sarana	6	13.0	13.0	34.8
SDM	20	43.5	43.5	78.3
Keuangan	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

##### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	20	43.5	43.5	43.5
Wanita	26	56.5	56.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

##### Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	14	30.4	30.4	30.4
17-25	4	8.7	8.7	39.1
26-35	13	28.3	28.3	67.4
36-45	10	21.7	21.7	89.1
> 45	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

##### Pendidikan terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	26	56.5	56.5	56.5
Diploma	8	17.4	17.4	73.9
Sarjana	11	23.9	23.9	97.8
Pasca Sarjana	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

##### Masa Kerja

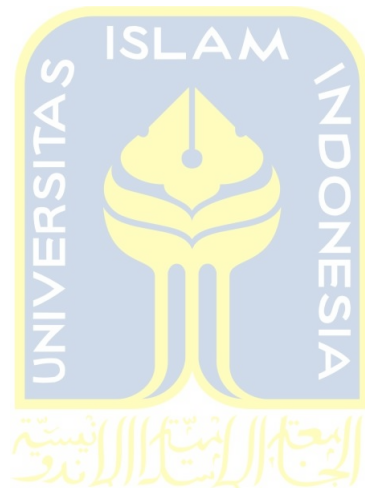
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 3 tahun	4	8.7	8.7	8.7
3-5 tahun	11	23.9	23.9	32.6
6-8 tahun	7	15.2	15.2	47.8
> 8 tahun	24	52.2	52.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

## Lampiran 4

### Data Deskriptif

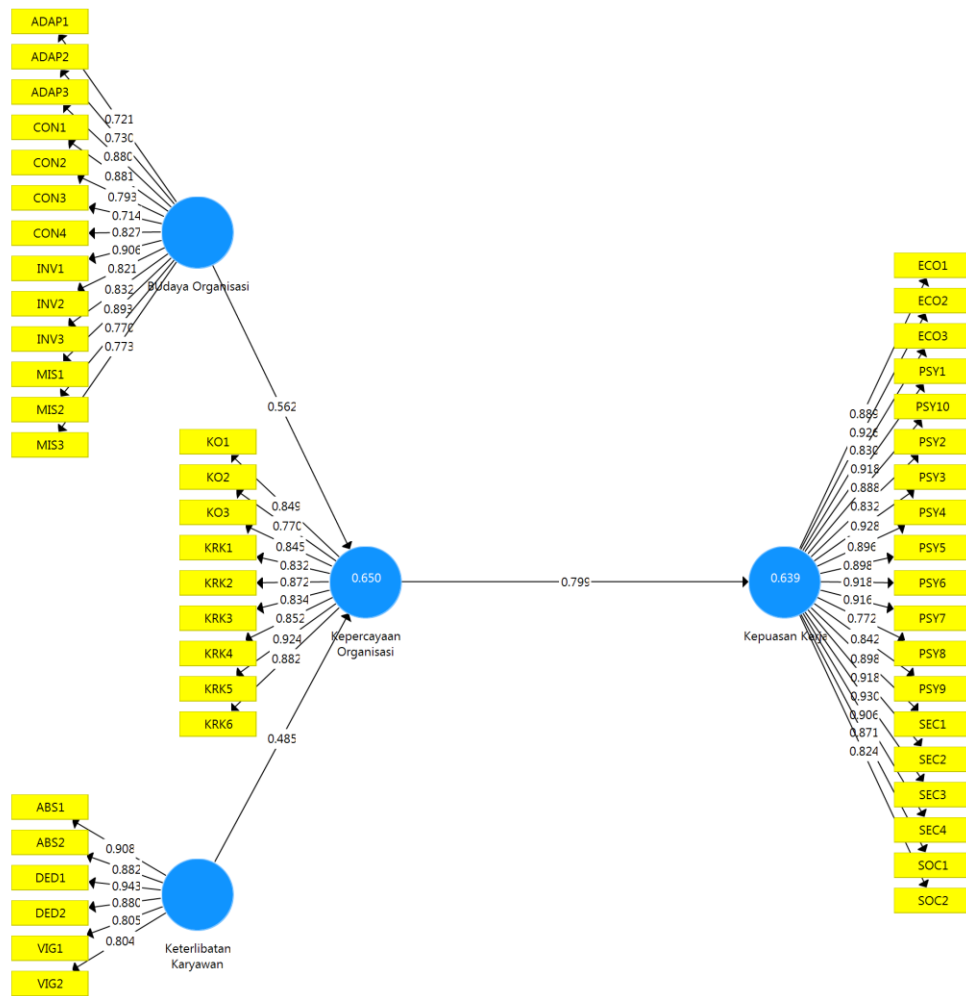
Kode Butir	Mean	Ket.
INV1	4.89	
INV2	4.78	
INV3	4.67	
MIS1	4.87	
MIS2	4.70	
MIS3	5.00	
CON1	4.65	
CON2	4.50	
CON3	4.41	
CON4	4.41	
ADAP1	4.52	
ADAP2	4.61	
ADAP3	4.76	
VIG1	4.83	
VIG2	4.78	
DED1	4.93	
DED2	4.80	
ABS1	4.74	
ABS2	4.83	
KRK1	4.61	
KRK2	4.48	
KRK3	4.39	
KRK4	4.24	
KRK5	4.33	
KRK6	4.50	
KO1	4.35	
KO2	4.26	
KO3	4.48	
ECO1	4.80	
ECO2	4.70	
ECO3	4.57	
SEC1	4.78	
SEC2	4.76	
SEC3	4.76	
SEC4	4.67	

Kode Butir	Mean	Ket.
SOC1	4.70	
SOC2	4.67	
PSY1	4.70	
PSY2	4.52	
PSY3	4.57	
PSY4	4.72	
PSY5	4.70	
PSY6	4.70	
PSY7	4.63	
PSY8	4.59	
PSY9	4.57	
PSY10	4.74	



## Lampiran 5

### Pengukuran Model



## Lampiran 6

### Validitas Konvergen

	Budaya Organisasional	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Karyawan
ABS1				0.908
ABS2				0.882
ADAP1	0.721			
ADAP2	0.730			
ADAP3	0.880			
CON1	0.881			
CON2	0.793			
CON3	0.714			
CON4	0.827			
DED1				0.943
DED2				0.880
ECO1			0.889	
ECO2			0.926	
ECO3			0.830	
INV1	0.906			
INV2	0.821			
INV3	0.832			
KO1		0.849		
KO2		0.770		
KO3		0.845		
KRK1		0.832		
KRK2		0.872		
KRK3		0.834		
KRK4		0.852		
KRK5		0.924		
KRK6		0.882		
MIS1	0.893			
MIS2	0.770			
MIS3	0.773			
PSY1			0.918	
PSY10			0.888	
PSY2			0.832	
PSY3			0.928	
PSY4			0.896	
PSY5			0.898	
PSY6			0.918	

	Budaya Organisasional	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Karyawan
PSY7			0.916	
PSY8			0.772	
PSY9			0.842	
SEC1			0.898	
SEC2			0.918	
SEC3			0.930	
SEC4			0.906	
SOC1			0.871	
SOC2			0.824	
VIG1				0.805
VIG2				0.804

### Hasil Uji Reliabilitas

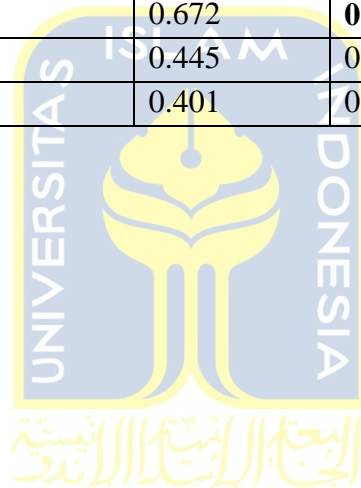
	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Budaya Organisasional	0.662	0.962	0.957
Kepercayaan Organisasi	0.726	0.960	0.953
Kepuasan Kerja	0.784	0.986	0.984
Keterlibatan Karyawan	0.760	0.950	0.936

## Lampiran 7

## Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasional	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
ABS1	0.083	0.463	0.580	<b>0.908</b>
ABS2	0.222	0.541	0.663	<b>0.882</b>
ADAP1	<b>0.721</b>	0.361	0.219	-0.030
ADAP2	<b>0.730</b>	0.378	0.295	0.044
ADAP3	<b>0.880</b>	0.656	0.524	0.229
CON1	<b>0.881</b>	0.613	0.444	0.225
CON2	<b>0.793</b>	0.559	0.457	0.224
CON3	<b>0.714</b>	0.447	0.275	0.112
CON4	<b>0.827</b>	0.541	0.373	0.185
DED1	0.175	0.566	0.565	<b>0.943</b>
DED2	0.128	0.605	0.593	<b>0.880</b>
ECO1	0.484	0.748	0.889	0.603
ECO2	0.492	0.704	0.926	0.603
ECO3	0.374	0.683	0.830	0.677
INV1	<b>0.906</b>	0.528	0.433	0.092
INV2	<b>0.821</b>	0.626	0.472	0.132
INV3	<b>0.832</b>	0.509	0.435	0.273
KO1	0.507	<b>0.849</b>	0.658	0.451
KO2	0.526	<b>0.770</b>	0.609	0.354
KO3	0.565	<b>0.845</b>	0.726	0.563
KRK1	0.556	<b>0.832</b>	0.753	0.494
KRK2	0.532	<b>0.872</b>	0.635	0.606
KRK3	0.621	<b>0.834</b>	0.606	0.338
KRK4	0.537	<b>0.852</b>	0.699	0.532
KRK5	0.583	<b>0.924</b>	0.733	0.528
KRK6	0.561	<b>0.882</b>	0.691	0.594
MIS1	<b>0.893</b>	0.635	0.558	0.188
MIS2	<b>0.770</b>	0.414	0.411	0.070
MIS3	<b>0.773</b>	0.431	0.332	0.023
PSY1	0.463	0.745	<b>0.918</b>	0.600
PSY10	0.476	0.736	<b>0.888</b>	0.533
PSY2	0.501	0.617	<b>0.832</b>	0.526
PSY3	0.446	0.720	<b>0.928</b>	0.573

	Budaya Organisasional	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
PSY4	0.459	0.675	<b>0.896</b>	0.604
PSY5	0.401	0.683	<b>0.898</b>	0.565
PSY6	0.442	0.673	<b>0.918</b>	0.672
PSY7	0.453	0.705	<b>0.916</b>	0.622
PSY8	0.400	0.670	<b>0.772</b>	0.484
PSY9	0.389	0.688	<b>0.842</b>	0.638
SEC1	0.530	0.738	<b>0.898</b>	0.446
SEC2	0.481	0.716	<b>0.918</b>	0.591
SEC3	0.478	0.793	<b>0.930</b>	0.589
SEC4	0.490	0.728	<b>0.906</b>	0.591
SOC1	0.380	0.714	<b>0.871</b>	0.654
SOC2	0.414	0.672	<b>0.824</b>	0.569
VIG1	0.108	0.445	0.534	<b>0.805</b>
VIG2	0.241	0.401	0.516	<b>0.804</b>



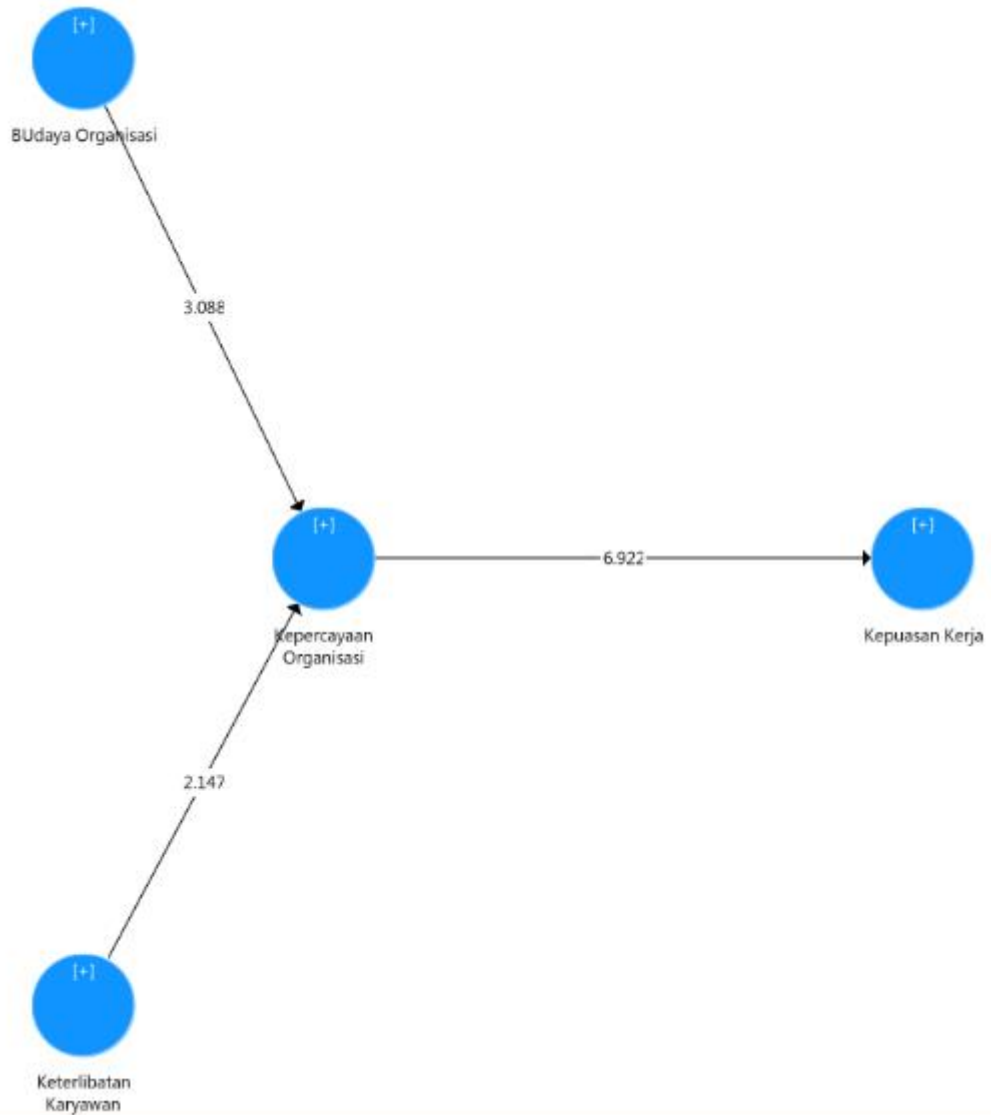


**Lampiran 8**  
**(Pengukuran Inner Model)**

***R-Square***

	<i>R Square</i>
Kepercayaan Organisasi	0.650
Kepuasan Kerja	0.639

**Koefisien Jalur**



	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P value</i>
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi	0.562	0.550	0.116	3.088	0.002
Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.799	0.801	0.055	6.922	0.000
Keterlibatan Karyawan -> Kepercayaan Organisasi	0.485	0.504	0.132	2.147	0.032
Budaya Organisasional -> Kepercayaan Organisasi -> Kepuasan kerja	0.449	0.465	0.150	2.988	0.003
Keterlibatan kerja -> kepercayaan organisasi -> kepuasan kerja	0.388	0.374	0.374	2.002	0.046

### Ringkasan Hipotesis

No	Hipotesis	<i>T-Statistic</i>	Keterangan
1.	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.	3.088	Terbukti
2.	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.	2.147	Terbukti
3.	Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	6.922	Terbukti
4.	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.	2.988	Terbukti
5.	Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi.	2.002	Terbukti

## Lampiran 9

### Analisis SEM Efek Mediasi

#### Pertama

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P value
Budaya Organisasi - > Kepercayaan Organisasi	0,561	0,589	0,184	3,054	0,002
Keterlibatan Karyawan -> Kepercayaan Organisasi	0,486	0,467	0,222	2,187	0,029



#### Kedua

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P value
Kepercayaan Organisasi - > Kepuasan Kerja	0,801	0,795	0,094	8,547	0,000

## Lampiran 10


## Surat Keterangan Melakukan Penelitian

System https://rdsv2.kai.id/index.php?r=notadinas/surat/print&refid=3467374

Yogyakarta, 12 Maret 2020

Nomor : KE.105/III/5/DO.6-2020  
 Sifat : Terbatas  
 Lampiran : 1 (satu) Berkas  
 Perihal : Ijin Penelitian mhs UII a.n. Muhammad Nur Arifin



KE.105/III/5/DO.6-2020

Kepada Yth  
 Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
 di  
 Tempat

1. Menindaklanjuti surat saudara nomor : 126/DEK/10/Div.URT/II/2020 tanggal 21 Februari 2020 perihal permohonan izin Penelitian diberitahukan bahwa mahasiswa dari program studi Manajemen sbb:


No	Nama Mahasiswa	NIM	Tempat Pelaksanaan
1	MUHAMMAD NUR ARIFIN	17311203	Unit SDM dan Umum Daop 6 Yk, Unit Keuangan Daop 6 Yk, Unit Komersialisasi Non Angkutan Daop 6 Yk, Unit Sarana Daop 6 Yk dan Unit Sintelis Daop 6 Yk

bahwa ybs, diberikan izin untuk melaksanakan Penelitian mulai tanggal 13 Maret 2020 s.d. 13 Mei 2020.

2. Mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam Penelitian, sebagai berikut :

- Membawa salinan surat ini;
- Tertib tidak mengganggu dinas PT. Kereta Api Indonesia (Persero);
- Mematuhi peraturan yang berlaku;
- Memakai kartu tanda pengenalan.

3. Demikian untuk menjadikan periksa dan terima kasih.



a.n. Manager Sumber Daya Manusia Dan Umum  
 Junior Manager Sumber Daya Manusia,

Tembusan Internal:  
 Manager Keuangan | ANIS FUADI

## Lampiran 11

### Dokumentasi Penelitian



**Gambar 5.1 Kantor PT KAI Daop 6 Yogyakarta**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



**Gambar 6.1 Stasiun Lempuyangan Yogyakarta**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020

## Lampiran 12

### Biodata Peneliti



Nama : Muhammad Nur Arifin

TTL : Magelang, 9 Maret 1995

Jenis Kelamin : Pria

NIM : 17311203

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Komplek Mutiara Garuda, A7, No7,  
Teluknaga, Kabupaten Tangerang

Email : [arifinmuhammad737@gmail.com](mailto:arifinmuhammad737@gmail.com)