

Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Melalui Komitmen Organisasional di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta

JURNAL PENELITIAN



Disusun Oleh :

Nama : Erlee Arwana

Nomor Mahasiswa : 13311543

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di  
PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta

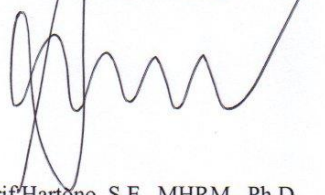
Disusun oleh :

Nama : Erlee Arwana  
Nomor Mahasiswa : 13311543  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 November 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta**

**Erlee Arwana**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**  
**E-mail: [erleearwana@gmail.com](mailto:erleearwana@gmail.com)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 93 orang terdiri dari 94,4 persen laki-laki dan 5,6 persen perempuan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah uji t, uji F, analisis regresi linier berganda, dan analisis jalur yang sebelumnya dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik.

Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Kata Kunci:** *Budaya organisasional, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan*

**The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Performance Employee with Organizational Commitment as Intervening Variable at PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta**

**Erlee Arwana**

**Management Department, Economic Faculty, Universitas Islam Indonesia**  
**E-mail: [erleearwana@gmail.com](mailto:erleearwana@gmail.com)**

**ABSTRACT**

This study aimed to determine the effect of organizational culture and job involvement on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. The study was

conducted for permanent employees of PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. This study used population as the sample. The sampling technique used the purposive sampling method. The number of respondents in this study was 93 people composed of 94,4 percent of men and 5,6 percent of women. Data collection method used questionnaire. Quantitative analysis techniques used in this study including t test, F test, multiple linier regression analysis, and path analysis, previously tested the validity, reliability and classical assumption test.

The results of the study were, there was significant influence of organizational culture on organizational commitment, there was significant influence of job satisfaction on organizational commitment, there was significant influence of organizational culture on employee performance, there was significant influence of job satisfaction on employee performance, there was significant influence of organizational commitment to organizational performance, there was significant influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance, no there was a significant influence of organizational culture on the performance of employees through organizational commitment, there was a significant influence of job satisfaction on employee performance through organizational commitment.

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

## PENDAHULUAN

Salah satu hal terpenting dalam melakukan persaingan antar perusahaan di era saat ini adalah pada peningkatan sumber daya manusia, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bersaing di tengah-tengah persaingan global. Persaingan antar perusahaan di era saat ini semakin tinggi baik industri dagang maupun jasa, sehingga perusahaan perlu meningkatkan *performancenya* disegala bidang, baik dalam hal peningkatan finansial, teknologi dan sumber daya manusia. Meski sebuah perusahaan telah memiliki finansial yang kuat, memiliki teknologi yang mutakhir, serta ditunjang dengan sistem manajemen yang baik, jika sumber daya manusianya tidak memadai maka seluruh faktor produksi tersebut tidak dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menjadikan sumber daya manusia menjadi salah satu aset terpenting bagi setiap perusahaan, dapat dikatakan juga bahwa karyawan adalah salah satu faktor penting dalam menentukan terwujudnya tujuan suatu perusahaan.

Pencapaian keberhasilan tujuan perusahaan adalah prestasi manajemen. Penilaian kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan baik pihak eksternal maupun internal. Fahmi (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mathis (2011) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh suatu karyawan yang mengandung elemen seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran hasil

kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas karyawan tersebut sesuai dengan tuntutan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yakni budaya organisasi. Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan dimana perilaku mereka terbentuk dengan adanya budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

Oleh karena itu, budaya merupakan peran yang penting didalam suatu organisasi. Fahmi (2016) mengemukakan bahwa budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka ia juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek. Sedangkan Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dengan adanya budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya (Riani, 2011).

Suatu organisasi akan semakin maju dan berhasil selain ditentukan oleh budaya, yang didukung oleh komitmen yang tinggi dari para karyawannya juga sangat ditentukan oleh kenyamanan dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja yang baik dari seorang karyawan tidak akan muncul dengan mudah, kinerja karyawan akan muncul apabila karyawan merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Suwatno dan Priansa (2016) bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Robbins (2006) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Indikator lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Ketika seseorang bergabung dalam organisasi, maka dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Kaswan (2012) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan diwaktu yang akan datang. Komitmen mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan

melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana. Ketika perusahaan dapat membuat karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi pada perusahaan, maka karyawan tersebut akan setia pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas mengenai kinerja dan juga faktor pendukung kinerja yang antara lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen organisasi maka penulis berkeinginan mengkaji secara mendalam bagaimana keterkaitan antara variabel-variabel tersebut. Oleh sebab itu, maka judul yang akan diangkat sebagai penelitian adalah “Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengembangan Hipotesis**

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Selain itu, budaya organisasi menurut Robbins & Coulter (2010) adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Menurut Mathis & Jackson (2008) budaya organisasi adalah pola nilai-nilai dan keyakinan bersama dari tenaga kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemandirian.

Menurut Suwarno dan Priansa (2011) kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011) yaitu kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Smith, Kendall & Hulin dalam Luthans (2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), atasan (*Supervision*), teman kerja (*Workers*), promosi (*Promotion*), gaji/upah (*Pay*).

Menurut Mangkunegara (2011) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Ivancevich (2007), kinerja merupakan hasil yang diinginkan dari perilaku. Sementara menurut Wibowo (2010), kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Mathis dan Jackson (2002) indikator kinerja antara lain, kuantitas output, kualitas output, ketepatan, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.

Menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk

mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota.

Robbins dan Judge (2008), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu komponen afektif (*affective commitment*), komponen normatif (*normative commitment*), dan komponen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Nugroho (2011) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Mubarak dan Darmanto (2014) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Rosita dan Yuniati (2016) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Akbar *et al.* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Wijaya (2015) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Nugroho (2011) memperoleh hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rosita dan Yuniati (2016) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Akbar *et al.* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Carolina (2012) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Wijaya (2015) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Akbar *et al.* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fauzi *et al.* (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi. Taurisa dan Ratnawati (2012) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Yulian (2015) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Isvandiari dan Purwanto (2017) yang memperoleh hasil bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Fauzi *et al.* (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Ikhsan (2016) yang memperoleh hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nugroho (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Mubarak dan Darmanto (2014) komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara budaya organisasi dan kinerja

karyawan. Nikpour (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak mediator terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Yulian (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Sutama & Stiven (2014) memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Dengan adanya penelitian yang telah dilakukan oleh Isvandiari dan Purwanto (2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis Rumah Sakit Islam Malang., baik secara parsial maupun simultan. Untuk itu, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan variabel penghubung (mediator) yaitu komitmen organisasional pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. Hal tersebut didasarkan adanya penelitian yang dilakukan oleh Fauzi *et al.*, (2016) yang membuktikan bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu menggunakan teori budaya organisasional Robbin (2008), teori kepuasan kerja menggunakan Smith, Kendall, Hulin (1969), teori komitmen organisasi menggunakan Allen dan Meyer (1993), dan teori kinerja karyawan menggunakan Mas'ud (2004). Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori budaya organisasi oleh Robbins (2008), teori kepuasan kerja oleh Smith, Kendall, Hulin (1969), teori komitmen organisasi oleh Robbins (2008), dan Kinerja Karyawan menggunakan Mathis dan Jackson (2002).

Pada penelitian terdahulu, terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan yaitu: kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja. Namun sebagian besar penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi dalam hubungan variabel yang berbeda beda. Maka, sumbangan penelitian selanjutnya yaitu, peneliti akan memodifikasi alur regresi untuk ketiga variabel tersebut dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen, meletakkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Perbedaan lainnya terletak pada objek penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan dengan menggunakan gabungan beberapa sampel perusahaan dengan karakteristik yang berbeda (pendidikan, pemerintah, kesehatan, perbankan), sedangkan penelitian kali ini terfokus hanya pada karyawan tetap di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri minuman tepatnya di PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel budaya organisasi menggunakan teori Robbins and Judge (2008) kepuasan kerja menggunakan teori Smith *et al.*, (1969), komitmen organisasional menggunakan teori Robbins and Judge (2008) dan Kinerja menggunakan teori Mathis dan Jackson (2002).

### **Hipotesis**



H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

H5 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

H6 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

H7 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H8 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

H9 : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel dan Pengumpulan Data**

Sampel dari penelitian ini diambil sejumlah 100 karyawan yang bekerja minimal 1 tahun pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta. Dalam mengumpulkan data, digunakan kuesioner dengan skala pengukuran likert. Interval dalam skala likert dalam penelitian ini menggunakan interval 1 sampai 6. Dari jumlah 100 kuesioner yang telah dibagikan, hanya 93 kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah.

### **Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Variabel budaya organisasional ( $X_1$ ) dalam penelitian diukur dengan 49 pertanyaan yang berasal dari indikator Robbins dan Judge (2008) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
  - a. Memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas.
  - b. Atasan langsung mendorong karyawan untuk meningkatkan kreativitas.
  - c. Atasan langsung mendorong karyawan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan
  - d. Menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan
  - e. Atasan langsung memberikan kebebasan dalam bertindak untuk pengambilan keputusan
  - f. Karyawan diberi kepercayaan penuh oleh Atasan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan
  - g. Siap megambil resiko
  - h. Karyawan berhadapan dengan resiko dalam menyelesaikan tugas
  - i. Bila terjadi kesalahan maka karyawan siap menanggung resiko
2. Perhatian ke hal yang rinci.
  - a. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat

- b. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat
  - c. Atasan langsung memberitahu karyawan agar lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan
  - d. Atasan langsung menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan
  - e. Atasan langsung memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus dilakukan karyawan
3. Orientasi hasil.
- a. Karyawan bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal
  - b. Karyawan secara kontinyu mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal
  - d. Karyawan berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal
  - e. Karyawan menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal
  - f. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja
  - g. Karyawan dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja
  - h. Perusahaan memberikan fasilitas yang menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal
4. Orientasi orang.
- a. Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh
  - b. Pihak manajemen memotivasi karyawan untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada
  - c. Karyawan senang dengan pekerjaan karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan
  - d. Karyawan bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan
  - e. Pihak manajemen memberi perhatian kepada karyawan
  - f. Karyawan dituntut mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan
  - g. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan
5. Orientasi tim.
- a. Karyawan senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim
  - b. Karyawan menjalin kerjasama dengan anggota lain untuk meningkatkan hasil terbaik
  - c. Karyawan menolong sesama rekan kerja bila mengalami kesulitan
  - d. Karyawan dituntut untuk menjadi individu yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan
  - e. Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja
  - f. Loyalitas yang tinggi terhadap tim untuk mencapai target
  - g. Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan langsung
  - h. Jika timbul permasalahan, diselesaikan dengan tim

- i. Atasan langsung dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan ketika adanya kendala.
- 6. Keagresifan.
  - a. Karyawan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan
  - b. Karyawan datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik
  - c. Perusahaan memiliki peraturan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan
  - d. Karyawan berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan
  - e. Karyawan mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan
  - f. Karyawan tidak puas dengan satu pekerjaan, sehingga tertantang dengan tugas berikutnya
- 7. Kemantapan.
  - a. Karyawan merasa dihargai
  - b. Karyawan merasa nyaman dengan kondisi organisasi
  - c. Karyawan mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan
  - d. Karyawan akan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat yang baik untuk masa depan karir karyawan.

Variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) dalam penelitian ini diukur dengan 15 pertanyaan yang berasal dari indikator Menurut Smith, Kendall & Hulin (1969) :

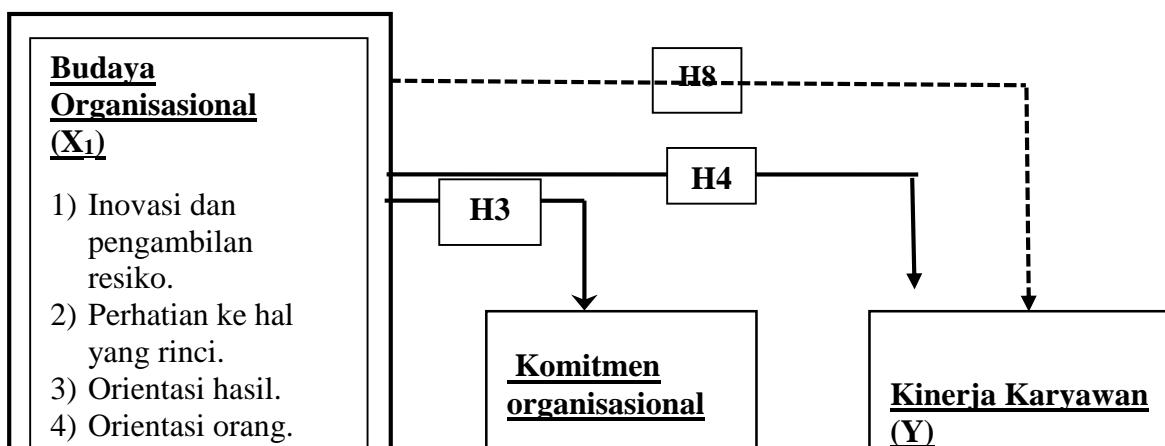
1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)
  - a. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan
  - b. Adanya kesesuaian keterampilan dengan pekerjaan yang dilakukan
  - c. Karyawan dapat menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan
  - d. Karyawan menyukai setiap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan
2. Atasan (*Supervision*)
  - a. Atasan langsung memotivasi untuk melaksanakan pekerjaan
  - b. Atasan langsung memberi masukan terhadap masalah yang dihadapi karyawan
  - c. Atasan langsung memberikan arahan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan karyawan
3. Teman kerja (*Workers*)
  - a. Rekan kerja yang solid dalam bekerja sama
  - b. Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja
4. Promosi (*Promotion*)
  - a. Perusahaan mendesain jenjang karir yang jelas
  - b. Karyawan diberi kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi.
  - c. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan di dalam perusahaan.
5. Gaji/Upah (*Pay*)
  - a. Imbalan yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan
  - b. Bonus yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan
  - c. Tunjangan yang diterima sesuai dengan ketentuan perusahaan

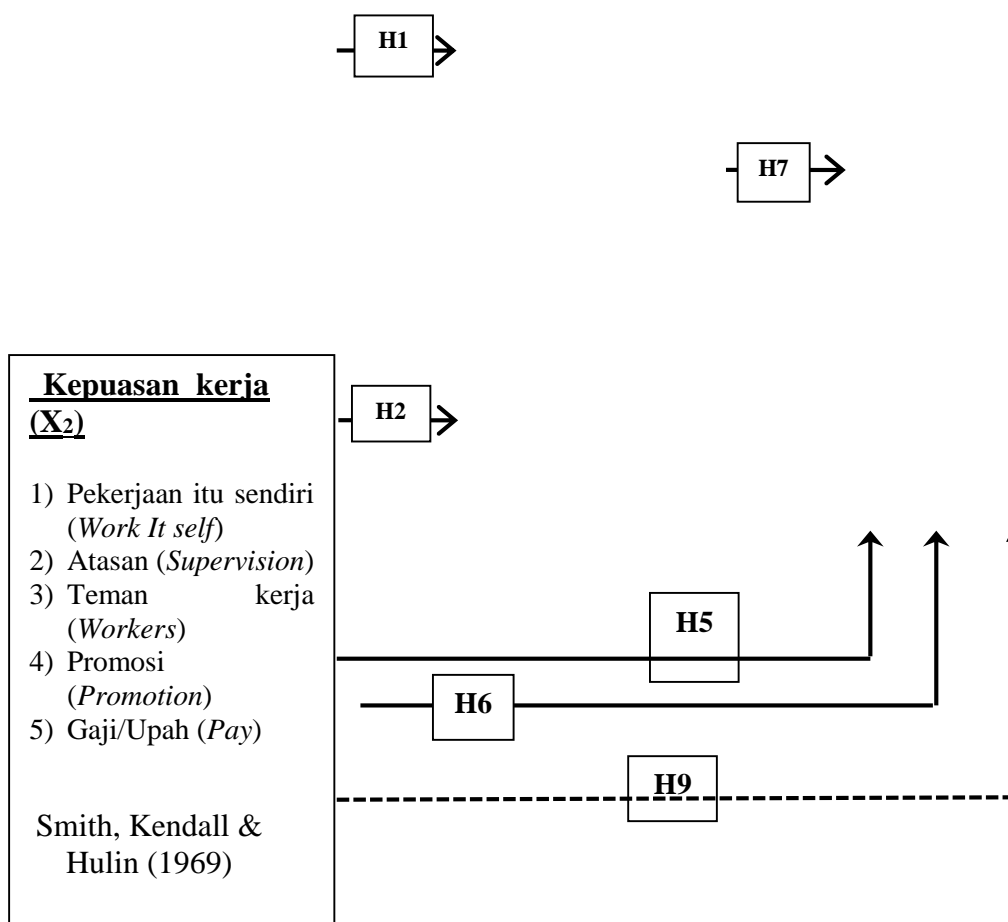
Variabel komitmen organisasional (Z) dalam penelitian ini diukur dengan 9 pertanyaan yang berasal dari indikator Robbins dan Judge (2008) :

1. Komponen afektif (*affective commitment*)
  - a. Karyawan merasa bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan
  - b. Karyawan merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan pribadi
  - c. Karyawan merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan
2. Komponen normatif (*normative commitment*)
  - a. Karyawan merasa perusahaan telah banyak berjasa bagi hidupnya
  - b. Karyawan merasa belum memberikan banyak kontribusi pada perusahaan
  - c. Perusahaan layak dapat kesetiaan
3. Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*)
  - a. Karyawan sulit meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain
  - b. Karyawan merasa rugi untuk meninggalkan perusahaan
  - c. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti pekerjaan saat ini

Variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini diukur dengan 11 pertanyaan yang berasal dari indikator Mathis & Jackson (2002) :

1. Kuantitas output
  - a. Tingkat pencapaian volume kerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan perusahaan
  - b. Menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan
2. Kualitas output
  - a. Bekerja sesuai dengan prosedur
  - b. Kemampuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
3. Ketepatan
  - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
  - b. Pekerjaan yang dilakukan sudah maksimal
  - c. Karyawan lembur agar pekerjaan selesai tepat waktu
4. Kehadiran di tempat kerja
  - a. Karyawan datang ke kantor tepat waktu
  - b. Karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan
5. Sikap kooperatif
  - a. Dapat bekerjasama dengan semua orang
  - b. Mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.





Gambar 1 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut digunakan karena data diolah dengan perhitungan statistik. Materi kuesioner yang disebarakan berisi pernyataan mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala likert, menurut Sugiyono (2013) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 6 tingkatan preferensi jawaban.

**Profil Perusahaan.** Lebih dari 80 tahun yang lalu, Coca-Cola diproduksi untuk pertama kalinya di Indonesia pada tahun 1932. Sejak saat itu, *The Coca-Cola System* telah memberikan kontribusi penting bagi perkembangan negara baik sebagai penyedia lapangan kerja, investor, ataupun sebagai anggota masyarakat yang peduli. Di tahun 2016, Coca-Cola Amatil Indonesia mempekerjakan lebih dari 12,000 karyawan orang di

8 pabrik pembotolan dan di lebih dari 200 pusat penjualan dan distribusi di seluruh negeri. Coca-Cola Amatil Indonesia adalah mitra pembotolan utama untuk Coca-Cola System dan bisnis investasi Australia terbesar di Indonesia, yang beroperasi sejak tahun 1992. *The Coca-Cola System* juga terdiri dari Coca-Cola Indonesia, kantor layanan lokal Coca-Cola yang bertanggung jawab atas pemasaran merek dagang, dan juga *Commercial Product Supply*, pembuat sirup dan bahan baku produk *The Coca-Cola Company* untuk Indonesia dan negara-negara lain di wilayah sekitar. PT. Coca Cola Amatil Indonesia memproduksi, menjual dan mendistribusikan lebih dari 10 merek di Indonesia termasuk minuman ringan berkarbonasi, jus, teh, minuman isotonik, air minum dalam kemasan, minuman berenergi, dan masih banyak lagi dengan lebih dari 100 format kemasan dan ukuran. PT. Coca Cola Amatil Indonesia juga melayani lebih dari 600.000 outlet ritel besar dan kecil secara langsung.

**Populasi dan Sampel.** Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang dengan masa kerja minimal 1 tahun. Karena karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di dalam perusahaan dapat merasakan budaya organisasi yang terdapat di dalam perusahaan tersebut. Selain itu dengan kesadaran diri karyawan akan merasa puas sehingga baik kinerja maupun komitmen terhadap perusahaan akan terbentuk. Adapun jumlah karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia di kota Yogyakarta adalah sebanyak 150. Kemudian dari jumlah populasi tersebut yang memenuhi syarat untuk penelitian yang bekerja minimal 1 tahun adalah 100 karyawan.

**Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.** Uji validitas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan item atau variabel dari budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Data yang diambil dari 93 responden selanjutnya diolah menggunakan *Software SPSS 17*. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  dimana  $r_{tabel} = 0,204$  ( $df = N-2, 93-2 = 91$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) maka item pernyataan dianggap valid begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil uji validitas untuk empat variabel dinyatakan valid.

Kriteria suatu instrument penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik analisis koefisien reliabilitas. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien Cronbach Alpha. Nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini akan digunakan nilai 0,6 dengan asumsi bahwa daftar pernyataan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ . Hasil uji reliabilitas untuk empat variabel yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja dinyatakan reliabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas.** Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik Kolmogorov-Smirnov Test. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  (Ghozali, 2005).

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal karena nilai signifikansinya  $0,78 > 0,05$ , sehingga uji normalitas terpenuhi.

**Uji Multikolinearitas.** Uji multikolinearitas merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Kriteria yang digunakan adalah jika *tolerance*  $> 0,1$  atau nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2006).

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat hasil uji multikolinearitas dari variabel budaya organisasi (X1) sebesar 4,160, kepuasan kerja (X2) sebesar 6,033, komitmen organisasi (Z) sebesar 2,730 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas.

**Uji Heterokedastisitas.** Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai sig.  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat hasil uji heteroskedastisitas dari variabel budaya organisasi (X1) sebesar 0,484, kepuasan kerja (X2) sebesar 0,671, komitmen organisasi (Z) sebesar 0,476. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### **Uji Hipotesis**

**Uji F.** Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan didalam penelitian ini melalui uji F. uji ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (Nugroho, 2015).

**Uji t.** Digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial (pervariabel) terhadap variabel tergantungnya (Nugroho, 2015).

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Hasil**

**Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.** Penelitian yang dilakukan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta ini melibatkan 93 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 85 orang, dengan usia yang dominan 31-35 tahun sebanyak 34 orang, pendidikan terakhir yang telah ditempuh paling banyak adalah lulusan SMA/Sederajat dan sebanyak 70 orang dan pada masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 36 orang.

**Tabel 1 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

Kategori	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
----------	-------------------	----------------	---------------------	-----------------

<b>Amat Sangat Rendah</b>	0	0 %	0	0 %	0	0%	0	0 %
<b>Sangat Rendah</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Rendah</b>	0	0 %	3	3,2 %	0	0 %	0	0 %
<b>Sedang</b>	18	19,4 %	41	44,1 %	61	66 %	42	45,2 %
<b>Tinggi</b>	67	72 %	45	48,4 %	31	33 %	49	52,6 %
<b>Sangat Tinggi</b>	8	8,6 %	4	4,3	1	1 %	2	2,2 %

Sumber: Data primer diolah, 2017

Masing-masing responden penelitian memiliki persepsi atau gambaran yang berbeda mengenai variabel penelitian baik budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi maupun kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi pegawai terhadap masing-masing variabel. Persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi terdapat 18 karyawan (19,4 persen) dengan kategori budaya organisasi sedang, 67 karyawan (72 persen) dengan kategori budaya organisasi tinggi, 8 karyawan (8,6 persen) dengan kategori budaya organisasi sangat tinggi dan tidak terdapat pegawai yang memiliki budaya organisasi dengan kategori rendah, sangat rendah dan amat sangat rendah. Selain itu, pada variabel kepuasan kerja terdapat 3 karyawan (3,2 persen) dengan kategori kepuasan kerja rendah, 41 pegawai (44,1 persen) dengan kategori kepuasan kerja sedang, 45 pegawai (48,4 persen) dengan kategori kepuasan kerja tinggi, 4 pegawai (4,3 persen) dengan kategori kepuasan kerja sangat tinggi dan tidak terdapat karyawan yang mengalami kepuasan kerja dengan kategori sangat rendah dan amat sangat rendah. Selain itu, pada variabel komitmen organisasi terdapat 61 karyawan (66 persen) dengan kategori komitmen sedang, 31 pegawai (33 persen) dengan kategori komitmen tinggi, 1 karyawan (1 persen) dengan kategori komitmen sangat tinggi dan tidak terdapat pegawai yang mengalami komitmen dengan kategori rendah, sangat rendah dan amat sangat rendah. Sedangkan, pada variabel kinerja karyawan terdapat 42 karyawan (45,2 persen) dengan kategori kinerja sedang, 49 karyawan (52,6 persen) dengan kategori kinerja tinggi, 2 karyawan (2,2 persen) dengan kategori kinerja sangat tinggi dan tidak terdapat karyawan yang mengalami kinerja dengan kategori rendah, sangat rendah dan amat sangat rendah.

**Hipotesis pertama.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional” terbukti.

**Hipotesis kedua.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” terbukti.

**Hipotesis ketiga.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional” terbukti.

**Hipotesis keempat.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional” terbukti.

**Hipotesis kelima.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” terbukti.

**Hipotesis keenam.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional” terbukti.

**Hipotesis ketujuh.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” terbukti.

**Hipotesis kedelapan.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” **tidak terbukti**.



**Hipotesis kesembilan.** “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” terbukti.

## PEMBAHASAN

**Tabel 2 Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasional (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasional (Z)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.761	2.440		1.951	.054
	R.X1	.058	.023	.297	2.561	.012
	R.X2	.324	.066	.571	4.925	.000

a. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional.** Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,012 < 0,05$ . Menurut Robbins (2003) budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan.

Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu komitmen organisasi menggunakan indikator dari teori Mowday *et. al.*, (1979) sedangkan penelitian ini menggunakan indikator dari teori milik Robbins dan Judge (2008). Selain itu terdapat perbedaan pada responden dan lokasi penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Mubarak dan Darmanto (2014) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Selain itu terdapat perbedaan pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan

penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi sudah dapat dikatakan layak diterima oleh reponden. Selain itu persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu menggunakan teori budaya organisasi dan komitmen organisasi yang sama milik Robbins and Judge (2008).

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.** Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dalam hal ini, dengan perusahaan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan, maka karyawan pun akan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasi sudah dapat dikatakan layak diterima oleh reponden. Selain itu pada indikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi menggunakan teori yang sama.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Akbar *et al.* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Selain itu pada indikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi menggunakan teori yang sama.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel

kepuasan kerja maupun komitmen organisasi sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu terdapat kesamaan pada penggunaan teori dari variabel komitmen organisasi, yaitu menggunakan teori milik Robbins and Judge, (2008).

Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu kepuasan kerja menggunakan teori milik Luthans, (2006). Selain itu, peneliti menggunakan teori milik Smith *et al.*, (1969). Selain itu terdapat perbedaan pada jumlah responden dan lokasi penelitian.

**Tabel 3 Hasil Regresi Budaya Organisasional (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.652	.241		2.705	.008
R.X1	.533	.116	.548	4.612	.000
R.X2	.310	.118	.311	2.616	.010

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.** Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Maka dengan perusahaan menciptakan budaya organisasi serta tujuan-tujuan organisasi dengan baik, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan dengan pekerjaannya.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2015) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi maupun kinerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel budaya organisasi maupun kinerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu tiap variabel menggunakan teori yang sama antara peneliti dengan peneliti terdahulu.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Nugroho (2011) memperoleh hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh

responden. Selain itu tiap variabel menggunakan teori yang sama antara peneliti dengan peneliti terdahulu.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja sebagai variabel penelitian. Serta terdapat kesamaan dalam penggunaan teori. Lalu pada perbedaannya ada pada objek penelitian dan lokasi penelitian.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.** Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Maka dengan perusahaan dapat memuaskan kebutuhan karyawan, karyawan dapat memberikan banyak kontribusi pada perusahaan melalui pekerjaan yang maksimal.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Serta terdapat kesamaan dalam penggunaan teori baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi penelitian dan pada responden.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Akbar *et al* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel yakni sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Serta terdapat kesamaan dalam penggunaan teori baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dinilai baik oleh responden. Kemudian terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi penelitian dan pada responden.

Taurisa dan Ratnawati (2012) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam penelitian. Serta terdapat kesamaan dalam penggunaan teori

pada variabel kinerja karyawan yaitu menggunakan teori milik Mathis and Jackson (2002). Selain itu, dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh reponden.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu kepuasan kerja menggunakan teori milik Luthans (2006). Sedangkan penelitian ini menggunakan teori milik Smith, Kendall & Hulin (1969) dalam Luthans (2006). Selain itu perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada tempat penelitian dan responden.

**Tabel 4 Hasil Regresi Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.554	.267		5.815	.000
R.Z	.622	.066	.703	9.430	.000

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.** Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Menurut Sudarmanto (2009) strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja SDM dari dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan ketertarikan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora.

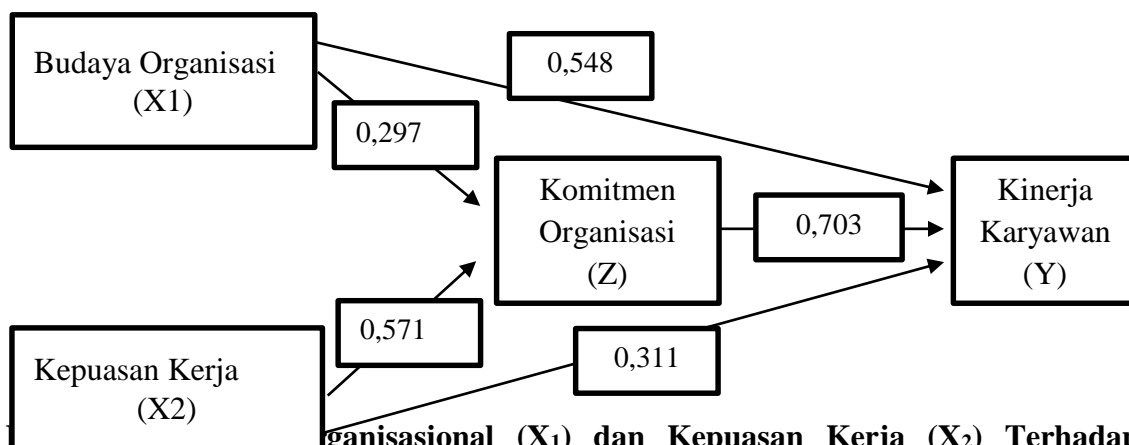
Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Carolina (2012) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel untuk digunakan dalam penelitian, yakni variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Selain itu terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari pengukuran variabel. Pada variabel komitmen organisasi peneliti terdahulu dengan peneliti menggunakan teori yang sama, yaitu teori milik Robbins and Judge (2008). Sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori milik Mathis and Jackson (2002). Kemudian terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi penelitian dan pada responden.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Wijaya (2015) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel yang digunakan untuk penelitian, yaitu sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Selain itu terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari pengukuran variabel. Pada variabel komitmen organisasi peneliti terdahulu dengan peneliti menggunakan teori yang sama, yaitu teori milik Robbins and Judge (2008). Sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori milik Mathis and Jackson (2002). Kemudian dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel komitmen organisasi maupun kinerja karyawan dinilai baik oleh responden. Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi penelitian dan pada responden.

Akbar *et al* (2015) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel komitmen organisasi maupun kinerja karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel komitmen organisasi maupun kinerja karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh reponden. Kemudian terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari pengukuran variabel. Pada variabel komitmen organisasi peneliti terdahulu dengan peneliti menggunakan teori yang sama, yaitu teori milik Robbins and Judge (2008). Sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori milik Mathis and Jackson (2002). Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi penelitian dan pada responden.

Berdasarkan data yang telah tersedia pada Tabel 2 dan Tabel 3, maka dapat dilakukan uji analisis jalur sebagai berikut :



**Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Komitmen Organisasional (Z).** Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara simultan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji F melalui tabel anova yang menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi *et al.*, (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat

disandingkan dengan hasil pada penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel budaya organisasi, kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Selain itu terdapat kesamaan variabel yang digunakan antara peneliti terdahulu dengan peneliti ini, yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Kemudian terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu, variabel budaya organisasi menggunakan teori milik Robbins (2006). Sedangkan peneliti ini menggunakan teori milik Robbins dan Judge (2008). Kemudian pada variabel kepuasan kerja, peneliti terdahulu menggunakan teori milik Robbins (2006). Sedangkan peneliti ini menggunakan teori milik Smith, Kendall & Hulin dalam Luthans (2006). Kemudian variabel komitmen organisasi, peneliti terdahulu menggunakan teori milik Allen dan Meyer (1993). Sedangkan peneliti menggunakan teori milik Robbins dan Judge (2008). Selain itu terdapat perbedaan dari segi lokasi penelitian dan responden.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden. Selain itu perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu budaya organisasi menggunakan indikator dari teori Hofstede et al. (1993); Kolb et al. (1999) dalam Mas'ud (2004) sedangkan penelitian ini menggunakan indikator dari teori milik Robbins dan Judge (2008). Pada penelitian terdahulu, variabel komitmen organisasi menggunakan teori Ganesan dan Weitz (1996). Sedangkan peneliti menggunakan teori milik Robbins dan Judge (2008). Pada penelitian terdahulu kepuasan kerja menggunakan teori milik Hartline dan Ferrell (1996). Sedangkan peneliti ini menggunakan teori milik Smith, Kendall & Hulin dalam Luthans (2006).

Kemudian hasil ini mendukung Yulian (2015) budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden. Selain itu perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu budaya organisasi menggunakan indikator dari teori Hofstede et al (1993) dalam Mas'ud (2004). Sedangkan peneliti ini menggunakan teori milik Robbins dan Judge (2008). Pada variabel kepuasan kerja, peneliti terdahulu menggunakan teori milik Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004). Sedangkan peneliti menggunakan teori milik Smith, Kendall & Hulin dalam Luthans (2006). Kemudian pada teori komitmen organisasi, peneliti terdahulu menggunakan teori Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004). Sedangkan dalam variabel komitmen organisasi peneliti ini menggunakan teori milik Robbins dan Judge (2008).

**Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).** Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hal tersebut

dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji F melalui tabel anova yang menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu milik Isvandiari dan Purwanto (2017) yang memperoleh hasil bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Namun peneliti tidak menggunakan variabel disiplin kerja. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzi *et al.*, (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Kemudian diperkuat dengan penelitian Ikhsan (2016) yang memperoleh hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

**Pengaruh Budaya Organisasional ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen Organisasional (Z).** Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ( $0,548 > 0,209$ ), sehingga hipotesis kedelapan ini **tidak terbukti**.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil studi dari Nugroho (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Mubarak dan Darmanto (2014) komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Nikipour (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak mediator terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Akan tetapi hasil ini mendukung penelitian terdahulu milik Haryanti dan Cholil (2015) yang memperoleh hasil setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Selanjutnya Jannah (2016) dengan hasil bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Selain itu hasil ini diperkuat dengan penelitian Budiono (2016) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh. Persamaan dalam penelitian ini



yaitu menggunakan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

**Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen Organisasional (Z).** Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ( $0,311 < 0,401$ ), sehingga hipotesis tersebut terbukti.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu milik Yulian (2015) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Kemudian diperkuat dengan penelitian Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

Kemudian penelitian milik Utama dan Stiven (2014) yang memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitiannya. Sedangkan perbedaannya ada pada lokasi penelitian dan responden.

### **Penutup**

**Kesimpulan.** Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di PT Coca Cola Amatil Indonesia, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu, budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Saran.** Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi PT Coca Cola Amatil Indonesia.

#### 1. Bagi Pihak PT Coca Cola Amatil Indonesia

Pihak PT Coca Cola Amatil Indonesia hendaknya memperhatikan kembali budaya organisasional yang ada di dalam perusahaan tersebut. Arah perbaikan pada indikator yang dinilai paling rendah oleh karyawan

yaitu perhatian ke hal yang rinci. Sebaiknya PT Coca Cola Amatil Indonesia perlu lebih serius lagi dalam memperhatikan karyawannya seperti memberikan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal dengan memberikan fasilitas untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar sesuai dengan target perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk memberikan pengetahuan dan kemampuan bagi karyawan.

Pihak PT Coca Cola Amatil Indonesia hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan karyawannya seperti memberikan imbalan yang sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing karyawan, memberikan bonus pada karyawan yang telah memenuhi target maupun melebihi target, selain itu juga perusahaan perlu memberikan tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan namun tetap memacu pada ketentuan perusahaan. Sehingga karyawan pun merasa dihargai oleh perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, maka dengan kesadaran diri karyawan tersebut juga akan merasa puas.

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT Coca Cola Amatil Indonesia perlu melakukan perbaikan. Arah perbaikan pada indikator yang dinilai paling rendah oleh karyawan yaitu kehadiran di tempat kerja. Sebaiknya pihak perusahaan lebih memperhatikan lagi agar karyawan datang tepat waktu sesuai dengan dimulainya jam operasional perusahaan.

Pihak PT Coca Cola Amatil Indonesia hendaknya meningkatkan komitmen organisasional. Arah perbaikan pada indikator yang dinilai paling rendah oleh karyawan yaitu *continuance commitment*. Hal ini menjadi perhatian perusahaan untuk lebih memperhatikan karyawannya seperti memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk melakukan *training*, pendidikan, dan seminar untuk pengembangan kariernya. Memperbaiki komunikasi antara karyawan dengan pihak manajemen maupun atasan langsung.

## 2. Bagi Peneliti

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Dengan demikian diharapkan bagi peneliti selanjutnya supaya dapat menggali lebih dalam lagi informasi mengenai perusahaan yang akan diteliti. Lalu untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel penelitian, misalnya pengembangan, rekrutmen dan kompensasi. Bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk dapat menambahkan sampel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F.H; Hamid, D; Djudi, M. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38 (2)

- Budiono, D. S. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Journal Of Research In Economics And Management*, 16 (1): 29-43.
- Carolina, Yenni. 2012. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat Yang Listing Di BEI). *Jurnal Akuntansi*, 4 (2).
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi)*. Alfabeta. Bandung.
- Fauzi, M.; Warso M. M.; Haryono A. T. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, 2 (2).
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H. 2007. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Haryanti, S; Cholil M. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15 (1): 33-44.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Ikhsan, A. 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2 (1).
- Isvandiari, A.; Purwanto A. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 11 (1): 38-43.
- Jannah, M. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4 (2).
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R,L, dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 dan 2, *terjemahan* Bayu Brawira. Salemba Empat: Jakarta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2008. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. dan Jackson, J. 2011. *Human Resources Management. 13<sup>th</sup> Edition*, USA: South-Western Cengage Learning

- Mubarak, Ahmad dan Darmanto, S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5 (1).
- Nikpour, A. 2016. The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment. *AIMI journals*,
- Nugroho, D. A. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1 (2).
- Robbins, S.P. 2003. *Organization Behavior*. 9th edition (Perilaku Organisasi, edisi ke 9). edisi Indonesia. Alih Bahasa Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P., et al. 2006. *Perilaku Organisasi (terj. Benjamin M)*. Edisi 10. PT Indeks : Jakarta
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge 2008. *Perilaku Organisasi*. PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S.P., Coulter, M. 2010. *Manajemen*. Edisi 10, Jilid 1, terjemahan Bob Sabran, dan Devri Bernadi Putera. Jakarta : Erlangga.
- Rosita, Titik dan Yuniati, Tri. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5 (1).
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutama, C. D.; Stiven F. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional di *Kowloon Palace International Restaurant* Surabaya. 2 (2).
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan bisnis*. Alfabeta. Bandung
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan bisnis*. Alfabeta. Bandung
- Taurisa, C. M; Ratnawati I. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2): 170–187.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wijaya, S.P. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya rganisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 11 (1).

Yulian, F. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *E-Journal Manajemen FEB Uniersitas Mulawarman*,12 (1).

