

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada
PT Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2017**

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

SKRIPSI

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

Oleh :

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 15 November 2017

Penulis,



Erlee Arwana

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

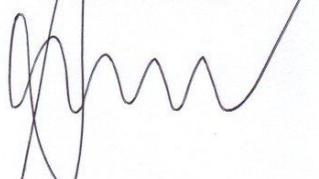
Disusun oleh :

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.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT COCA
COLA AMATIL INDONESIA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ERLEE ARWANA**

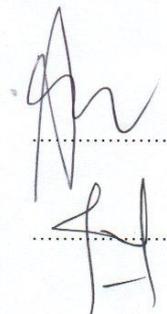
Nomor Mahasiswa : **13311543**

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

Pada hari Selasa, tanggal: 12 Desember 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

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



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

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

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FE UII

Ayah dan Mama Tercinta

MOTTO

“ Maka sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan ”(QS. Al-Insyirah : 5)

“Man Jadda Wa Jadda”

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

“ Dan Allah akan meninggikan drajat bagi hambanya yang beriman dan berilmu pengetahuan” (QS. Al-Mujadila:11)

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional 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

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*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

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

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

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia kepada seluruh hamba-Nya termasuk penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang membawa umat-Nya terlepas dari masa jahiliyah dan menjadi umat yang lebih berilmu pengetahuan dan beradab.

3. Ayah, mama dan segenap keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, nasihat, bimbingan dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Dr. Drs. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, MM selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
6. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan informasi yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Seluruh pihak PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta yang telah bersedia memberi kesempatan, dan meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
8. Teman-teman Prodi Manajemen angkatan 2013, khususnya Manajemen SDM 2013.
9. Terimakasih untuk Rizqi, Puput, Donna, Vira, Intan, Heni, Nawang, Antik, Alfi, Lina, yang menjadi keluarga, kakak, dan sahabat dalam susah maupun senang sampai saat ini. Terimakasih selalu mengingatkan saat mulai malas, memberi semangat, dukungan dan doa dalam proses penulisan skripsi ini. Beruntung dapat mengenal kalian.
10. Teman-teman seperjuangan bimbingan skripsi Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D terimakasih atas masukan, dorongan dan bantuannya selama ini.
11. Teman-teman KKN PW- 48: Felly, Dara, Caca, Alfian, Akbar, Ipul, Imam, terimakasih atas kebersamaannya yang mungkin singkat tetapi berharga.

12. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

13.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, November 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
.....	
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pengesahan Ujian	iv
Halaman Persembahan.....	v

Motto.....	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	38
2.2.1 Budaya Organisasional	38
2.2.2 Kepuasan Kerja.....	42
2.2.3 Kinerja Karyawan	53
2.2.4 Komitmen Organisasional	58
2.3 Kerangka Penelitian.....	68
2.4 Hipotesis Penelitian	70
BAB III METODE PENELITIAN.....	72
3.1 Pendekatan Penelitian.....	72
3.2 Lokasi Penelitian	73
3.3 Profil PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta.....	73

3.4 Visi Dan Misi Perusahaan.....	74
3.5 Struktur Organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta	75
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	76
3.6.1 Variabel Penelitian.....	76
3.6.2 Definisi Operasional.....	77
A. Budaya Organisasional (X ₁).....	77
B. Kepuasan Kerja (X ₂)	81
C. Kinerja Karyawan (Y)	83
D. Komitmen Organisasional (Z).....	83
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	84
3.8 Populasi dan Sampel.....	86
3.8.1 Populasi.....	86
3.8.2 Sampel.....	87
3.9 Metode Analisis Data	87
3.10 Uji Reliabilitas dan Validitas.....	88
3.10.1 Uji Validitas	88
3.10.2 Uji Reliabilitas	89
3.11 Uji Asumsi Klasik.....	90
3.11.1 Uji Multikolinieritas.....	90
3.11.2 Uji Heterokedastisitas.....	91
3.14.3 Uji Normalitas.....	92
3.11 Teknik Analisis	92
3.11.1 Analisis Regresi	92
3.12 Uji Hipotesis	94
3.12.1 Uji F (Serentak)...	95
3.12.2 Uji t (Parsial).....	96

3.13 Analisis Jalur	96
BAB IV PEMBAHASAN	100
4.1 Uji Instrumen	101
4.1.1 Hasil Uji Validitas.....	101
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	104
4.2 Karakteristik Responden	105
4.3 Analisis Deskriptif	110
4.3.1 Variabel Budaya Organisasional.....	110
4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja	114
4.3.3 Variabel Kinerja.....	117
4.3.4 Variabel Komitmen Organisasional.....	119
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	122
4.4.1 Hasil Uji Multikolinieritas	122
4.4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	123
4.4.3 Hasil Uji Normalitas.....	124
4.5 Analisis Regresi	126
4.6 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	138
4.6.1 Rekapitulasi Hasil Uji Statistik.....	142
4.7 Pembahasan	142
4.7.1 Data Deskriptif.....	142
4.7.1.1Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional. ...	144
4.7.1.2Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	145
4.7.1.3Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.	147
4.7.1.4Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	149
4.7.1.5Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.....	151

4.7.1.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	153
4.7.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	156
4.7.1.8 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional.....	157
4.7.1.9 Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional.	158
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	160
5.1 Kesimpulan	160
5.2 Saran	161
DAFTAR PUSTAKA	164
LAMPIRAN	168

DAFTAR TABEL

Tabel.....	Halaman
Tabel 2.1 <i>Review</i> Jurnal Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Penelitian.....	162
Tabel 4.2 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel	163
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen (Budaya	

Organisasional) dan Variabel Independen (Kepuasan Kerja)	164
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Dependen (Kinerja Karyawan) dan Variabel Intervening (Komitmen Organisasional)	168
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	170
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	171
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Usia.....	171
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	172
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	173
Tabel 4.10 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan.....	175
Tabel 4.11 Kelas Interval Kategori.....	176
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional.....	177
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	185
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	188
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	191
Tabel 4.16 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian.....	193
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas	194
Tabel 4.18 Hasil Heteroskedastisitas	195
Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas	197
Tabel 4.20 Hasil Regresi Linear Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	198
Tabel 4.21 Hasil Uji F Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	201
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi Berganda.....	201
Tabel 4.23 Hasil Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	202

Tabel 4.24 Hasil Uji F Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	205
Tabel 4.25 Koefisien Determinasi Berganda.....	205
Tabel 4.26 Hasil Regresi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	206
Tabel 4.27 Koefisien Determinasi Berganda	208
Tabel 4.28 Koefisien Jalur	211
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Statistik	212

DAFTAR GAMBAR

Gambar.....	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	126
Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta.....	138
Gambar 3.3 Analisis Jalur.....	157

Gambar 4.1 Diagram Hasil Uji Normalitas	196
Gambar 4.2 Diagram Hasil Uji Normalitas	196
Gambar 4.3 Diagram Jalur	209

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.....	Halaman
1. Lampiran 1	245
2. Lampiran 2.....	260
3. Lampiran 3.....	267

4. Lampiran 4.....	268
5. Lampiran 5.....	270
6. Lampiran 6	273
7. Lampiran 7	294

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. 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. 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.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penilaian organisasi untuk hasil kerja karyawan yang melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tuntutan perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan merupakan penentu suatu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. 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. Misal, pada perusahaan A menerapkan budaya sholat dzuhur dan ashar berjama'ah, maka karyawan yang beragama muslim wajib untuk mengikuti peraturan tersebut. Atau perusahaan tersebut menerapkan peraturan bahwa karyawan tidak boleh ada yang terlambat dengan alasan yang tidak logis. Hal ini dapat merubah perilaku karyawan yang tadinya tidak disiplin menjadi disiplin.

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 itu 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. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Selain itu kepuasan kerja merupakan suatu perilaku karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh suatu organisasi tempatnya bekerja dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap organisasi itu.

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. Bahkan karyawan akan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang telah berkomitmen pada perusahaan, akan menganggap perusahaan tersebut sebagai bagian dari dirinya. Ketika ada masalah yang terjadi perusahaan tersebut, secara tidak langsung karyawan tersebut merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan karyawan juga.

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”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, dapat dijadikan sebagai rumusan masalah sebagai berikut.

- a. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
- b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
- c. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- e. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

- f. Apakah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
- g. Apakah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- h. Lebih besar mana antara pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional?
- i. Lebih besar mana antara pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka terdapat tujuan dari rumusan masalah sebagai berikut.

- a. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara budaya organisasional terhadap komitmen organisasional
- b. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
- c. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan
- d. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- e. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara komitmen

organisasional terhadap kinerja karyawan

- f. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional
- g. Untuk menganalisis mengenai keterkaitan hubungan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- h. Untuk menganalisis mengenai mana yang lebih besar antara pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
- i. Untuk menganalisis mengenai mana yang lebih besar antara pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai input perusahaan dalam pengambilan keputusan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, dan juga sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan dalam menggunakan gaya kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Penulis

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan berguna dalam hal menerapkan ilmu yang diperoleh.

c. Bagi kalangan Akademis dan Mahasiswa

Penelitian ini berguna sebagai tambahan pustaka bagi mereka yang ingin mempelajari lebih mendalam lagi tentang masalah ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini diantaranya, yaitu :

2.1.1 Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

1. Nugroho (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Studi Pada Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center* Malang)”. Sejumlah 78 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Mubarak dan Darmanto (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Mubarak dan Darmanto (2014) yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)”. Sejumlah 150 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dan akhirnya ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang berjudul “*Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*”. Sejumlah 127 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.2 Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

1. Rosita dan Yuniati (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Sejumlah 125 karyawan

dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Akbar *et al.* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)”. Sejumlah 75 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap

Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan $0,016 \leq 0,05$. Pengaruh tidak langsung variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang berjudul "*Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*". Sejumlah 127 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.3 Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

1. Wijaya (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2015) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil”. Sejumlah 65 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Nugroho (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Studi Pada Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center* Malang). Sejumlah 78 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah budaya

organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang berjudul “*Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*”. Sejumlah 127 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,

komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.4 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Rosita dan Yuniati (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Sejumlah 125 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Akbar *et al.* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)”. Sejumlah 75 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan $0,016 \leq 0,05$. Pengaruh tidak langsung variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang berjudul “*Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*”. Sejumlah 127 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.5 Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

1. Carolina (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Carolina (2012) yang berjudul “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). Sejumlah 32 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Wijaya (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2015) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil”. Sejumlah 65 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Akbar *et al.* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja

Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)”. Sejumlah 75 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan $0,016 \leq 0,05$. Pengaruh tidak langsung variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.6 Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

1. Fauzi *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi *et al* (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)”. Sejumlah 32 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk

mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Taurisa dan Ratnawati (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) yang berjudul "*Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*". Sejumlah 127 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Sejumlah 83 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian tersebut yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi,

kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.7 Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Isvandiari dan Purwanto (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Isvandiari dan Purwanto (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang. Sejumlah 62 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis Rumah Sakit Islam Malang.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Fauzi *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi *et al* (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)”. Sejumlah 32 karyawan

dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian tersebut adalah ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Ikhsan (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2016) yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta”. Sejumlah 136 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini menemukan bahwa secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja

karyawan terhadap kinerja di Universitas Mercu Buana Jakarta. Demikian pula secara simultan juga menemukan pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana Jakarta.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.8 Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

1. Nugroho (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Studi Pada Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center* Malang). Sejumlah 78 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang

merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Mubarak dan Darmanto (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Mubarak dan Darmanto (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)”. Sejumlah 150 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, dan akhirnya ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Nikpour (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2016) yang berjudul “*The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment*”. Sejumlah 136 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS dan AMOS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi karyawan; Komitmen organisasi karyawan juga memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berada di luar dampak langsungnya terhadap kinerja organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui komitmen organisasi karyawan bahwa dampak tidak langsung lebih tinggi secara signifikan (0,7) daripada dampak langsung (0,68). Dengan demikian, dapat berakibat komitmen organisasi karyawan memiliki dampak mediator terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat dari penelitian ini telah diverifikasi.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2.1.9 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

1. Rosita dan Yuniati (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. Sejumlah 125 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

2. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Sejumlah 83 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian

ini adalah dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian tersebut yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi, kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

3. Utama dan Stiven (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Utama dan Stiven (2014) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional di *Kowloon Palace International Restaurant* Surabaya”. Sejumlah 57 karyawan dijadikan sebagai sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh signifikan

antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen dan dependen yang digunakan sama. Sedangkan, perbedaan penelitian ini pada lokasi dan objek penelitian.

Tabel 2.1 Review Jurnal

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<p>Carolina (2012) Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI).</p> <p>Industri: Manufaktur. Publisher: Jurnal Akuntansi Alat analisis: SPSS Sampel: 32 Vol. 4 No 2</p>	<p>Komitmen Organisasi (Robbins & Judge, 2008), Budaya Organisasi (Robbins, 2001), Kinerja (Mathis dan Jackson, 2002)</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI</p>
2	<p>Wijaya (2015) Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil.</p> <p>Industri: Kerajinan kulit, tas dan sepatu. Publisher: Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Alat analisis: SPSS Sampel: 65 Vol. 11 No 1</p>	<p>Komitmen Organisasi (Robbins dan Judge, 2008), Budaya Organisasi (Robbins dan Judge, 2008), Gaya kepemimpinan (Gibson dkk.,1996), Lingkungan (Widodo, 2010), Kinerja Karyawan (Mathis dan Jackson, 2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

3	<p>Nugroho (2011) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Studi Pada Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/<i>Vocational Education Development Center</i> Malang)</p> <p>Industri: Pendidikan. Publisher: Jurnal Manajemen Bisnis Alat analisis: SPSS Sampel: 78 Vol. 1 No 2</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins, 2008), Gaya Kepemimpinan Transformasional (Ramayah and Run, 2010), Komitmen Organisasi (Mowday <i>et. al.</i>, 1979), Kinerja (mathis and jackson 2002)</p>	<p>Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.</p>
4	<p>Rosita dan Yuniati (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Industri: Manufaktur. Publisher: Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Alat analisis: SPSS Sampel: 125 Vol. 5 No 1</p>	<p>Kepuasan Kerja (Smith <i>et al.</i>, 1969), Kinerja Karyawan (Mathis dan Jackson, 2002), Komitmen Organisasional (Robbins, 2008)</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.</p>
5	<p>Akbar, Hamid, dan Djudi (2015) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)</p> <p>Industri: Manufaktur. Publisher: Jurnal Universitas Brawijaya Alat analisis: SPSS Sampel: 75 Vol. 38 No 2</p>	<p>Kepuasan Kerja (Smith <i>et al.</i>, 1969), Komitmen Organisasional (Robbins, 2008), Kinerja Karyawan (Mathis and Jackson, 2002)</p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Variabel Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan $0,016 \leq 0,05$. Pengaruh tidak langsung variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134</p>

Lanjutan Tabel 2.1

			lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.
6	<p>Mubarak dan Darmanto (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)</p> <p>Industri: Karyawan PNS. Publisher: : Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Alat analisis: SPSS Sampel: 150 Vol. 5 No 1</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Luthans, 2006), Budaya Organisasi (Robbins, 2008), Kinerja Pegawai (Mathis and Jackson, 2002), Komitmen Organisasi (Robbins, 2008)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dan akhirnya ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.</p>
7	<p>Taurisa dan Ratnawati (2012) <i>Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employees (Study on PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</i></p> <p>Industri: Manufaktur Publisher: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Alat analisis: SPSS Sampel: 127 Vol. 19 No 2</p>	<p>Budaya organisasi (Robbins and judge, 2008), komitmen organisasi (Robbins and judge, 2008), kepuasan kerja (Luthans, 2006), kinerja karyawan (Mathis and Jackson, 2002)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8	<p>Abdul. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kencana Printing</p> <p>Industri: Manufaktur. Publisher: Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Alat analisis: SPSS Sampel: 101 Vol. 6 No 2</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins and Judge, 2008), Lingkungan Kerja, dan Kinerja (Mathis and Jackson, 2002)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan juga adanya pengaruh yang simultan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang ada, disarankan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperbaiki lingkungan kerja yang ada, serta meningkatkan budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

11	<p>Isvandari dan Purwanto (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang</p> <p>Industri: Rumah Sakit. Publisher: Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Alat analisis: SPSS Sampel: 62 Vol. 11 No 1</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbin, 2008), Disiplin Kerja (Hasibuan, 2010), Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)), Kinerja Karyawan (Robbins, 2008)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis Rumah Sakit Islam Malang.</p>
12	<p>Sutama dan Stiven (2014) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional di <i>Kowloon Palace International Restaurant</i> Surabaya</p> <p>Industri : <i>Restaurant</i>. Publisher : E-Journal Universitas Kristen Petra Surabaya Alat analisis : SmartPLS Sampel : 57</p>	<p>Kepuasan Kerja (Robbins & Judge, 2009), Kinerja Karyawan (Hasibuan, 2008), Komitmen Organisasional (Luthans, 2011)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.</p>
13	<p>Yulian (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai</p> <p>Industri : PNS Publisher : E-Journal Manajemen FEB Uniersitas Mulawarman Alat analisis : SmartPLS Sampel : 83 Vol. 12 No 1</p>	<p>Budaya Organisasi (Hofstede et al, 1993), Kepuasan Kerja (Hartline dan Ferrell, 1996), Komitmen Organisasi (Ganesan dan Weitz, 1996), Kinerja Pegawai (Mas'ud, 2004)</p>	<p>Hasil penelitian tersebut yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi, kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.</p>
14	<p>Fauzi <i>et al.</i>, (2016) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins, 2008), Kepuasan Kerja (Smith, Kendall,</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, ada pengaruh positif yang</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)</p> <p>Industri : Manufaktur Publisher : <i>Journal of Management</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 32 Vol. 2 No 2</p>	<p>Hulin, 1969), Kinerja Karyawan (Mas'ud, 2004), Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer, 1993)</p>	<p>signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasi, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama terhadap kinerja karyawan.</p>
15	<p>Ikhsan (2016) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta</p> <p>Industri : Universitas Publisher : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Alat analisis : SPSS Sampel : 136 Vol. 2 No 1</p>	<p>Budaya Organisasi (Robin, 2008), Kepuasan Kerja (Hasibuan, 2007), Kinerja Karyawan (Wirawan, 2009)</p>	<p>Hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini menemukan bahwa secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja di Universitas Mercu Buana Jakarta. Demikian pula secara simultan juga menemukan pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana Jakarta.</p>
16	<p>Nikpour (2016) <i>The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment</i></p> <p>Industri : Kantor Pendidikan Publisher : <i>International Journal of Organizational Leadership</i> Alat analisis : SPSS dan AMOS Sampel : 136</p>	<p>Budaya Organisasi (Denison, 2000), Kinerja Karyawan (Tangen, 2004), Komitmen Organisasi (Meyer & Hersovitc, 2001)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi karyawan. Komitmen organisasi karyawan juga memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berada di luar dampak langsungnya terhadap kinerja organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui komitmen organisasi karyawan bahwa dampak tidak langsung lebih tinggi secara signifikan daripada dampak langsung. Dengan demikian, dapat berakibat komitmen organisasi karyawan memiliki dampak mediator terhadap</p>

Lanjutan Tabel 2.1

			hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.
17	<p>Haryanti & Cholil (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>Industri : Rumah Sakit. Publisher : Jurnal Bisnis & Manajemen Alat analisis : SPSS Sampel : 131 Vol. 15 No 1</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins dan Coulter, 2009), Kinerja (Mangkunegara, 2001), Komitmen Organisasional (Mowday, Porter, dan Steers, 1982)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. 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.</p>
18	<p>Jannah (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PG Rajawali I Surabaya)</p> <p>Industri : Manufaktur Publisher : Jurnal Ilmu Manajemen Alat analisis : SmartPLS Sampel : 51 Vol. 4 No 2</p>	<p>Budaya Organisasi (Denison dan Misra, 1995), Kinerja Karyawan (Mathis dan Jackson, 2002), Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer, 1993)</p>	<p>Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini diperoleh simpulan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. 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.</p>
19	<p>Budiono (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kerta Rajasa Raya</p> <p>Industri : Manufaktur Publisher : <i>Journal Of Research In Economics And Management</i> Alat analisis : SmartPLS Sampel : 32 Vol. 16 No 1</p>	<p>Budaya Organisasi (Luthan dalam sopiah, 2008), Kinerja Karyawan (Robbins, 1994), Komitmen Organisasi (Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terbukti tidak berpengaruh.</p>

Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu.

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Budaya Organisasional	Robbins and Judge (2008)	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.
	Denison (2000)	Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, misi.	
	Hofstede (1993)	Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama, dukungan dan perhatian.	Robbins and Judge (2008)
Kepuasan Kerja	Smith <i>et al</i> (1969)	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>), atasan (<i>supervision</i>), teman kerja (<i>workers</i>), promosi (<i>promotion</i>), gaji/upah (<i>pay</i>).	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>), atasan (<i>supervision</i>), teman kerja (<i>workers</i>), promosi (<i>promotion</i>), gaji/upah (<i>pay</i>). Smith <i>et al</i> (1969)
	Luthans (2006)	Tingkat upah dan gaji yang diterima, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Promosi karir, Kepenyelaaan (supervisi)	
	Hartline & Ferrel (1996)	Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi, rekan kerja.	
	Hasibuan (2007)	Balas jasa yang adil dan layak, Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, Berat-ringannya pekerjaan, Suasana dan lingkungan pekerjaan, Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, Sifat pekerjaan monoton atau tidak.	
Kinerja	Mathis & Jackson (2002)	Kuantitas output, kualitas output, ketepatan, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.	Kuantitas output, kualitas output, ketepatan, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Mathis & Jackson (2002)
	Hasibuan (2008)	Prestasi, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan, tanggung jawab.	
	Mas'ud (2004)	Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan, kreativitas.	
	Wirawan (2009)	Hasil kerja, Perilaku kerja, Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan	
	Tangen (2004)	Efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas.	

Lanjutan Tabel 2.2

Komitmen Organisasional	Robbins & Judge (2008)	<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitmen</i>	<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitmen</i> Robbins & Judge (2008)
	Mowday <i>et al</i> (1979)	Bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi kepada orang lain, peduli terhadap nasib organisasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, bekerja melampaui target.	
	Luthans (2011)	Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi, Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi.	
	Ganesan & Weitz (1996)	Perasaan menjadi bagian dari organisasi, Kebanggaan terhadap organisasi, Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.	
	Allen & Meyer (1993)	<i>Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitmen</i>	
	Meyer & Hersovite (2001)	komitmen emosional, komitmen kontinum, komitmen normative	

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).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Budaya Organisasional

1. Pengertian Budaya Organisasional

Budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai yang dipercayai dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. 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 sehimpuan 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. Nilai-nilai dan keyakinan bersama tersebut membekali anggota organisasi dengan makna dan aturan untuk berperilaku. Kesimpulannya, budaya organisasi merupakan asumsi, nilai-nilai dan norma yang dijadikan pedoman para anggota organisasi untuk memengaruhi cara mereka bertindak serta menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

2. Karakteristik Budaya Organisasional

Robbins (2008) menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi Suatu Organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1) Inisiatif individu

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.

2) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

3) Arah

Yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4) Integrasi

Yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5) Dukungan manajemen

Yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6) Kontrol

Yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7) Identitas

Yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

3. Dimensi-dimensi Budaya Organisasional

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2008) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Selain itu, menurut Deniso dalam Sobirin (2007), terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diyakini terkait dengan tingkat efektivitas organisasi, diantaranya :

- 1) *Involvement dimension* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- 3) *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- 4) *Mission dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah dimensi penting. Beberapa diantaranya adalah :

- 1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."
- 3) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah tata nilai, kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- 4) Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan
- 5) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pemandang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- 6) Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.2.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. 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. Kepuasan kerja karyawan menyangkut perasaan positif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan membantu terciptanya tujuan-tujuan yang akan dicapai perusahaan. Menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Martoyo (2007) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap

pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2004) adalah :

1) Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah

tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

3) Teori dua faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhi faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika

besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja dijelaskan menurut Wibowo (2011) sebagai berikut :

1) *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa satisfaction (kepuasan) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors.

2) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

3. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi karyawan dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Untuk itu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, agar kondisi kepuasan kerja terus dapat diupayakan. Menurut Rivai (2011) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya. Aspek-aspek yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2001) yaitu :

- 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

3) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

4) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi – studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat – alat dan peralatan yang memadai.

5) Kesesuaian antara kepribadian - pekerjaan.

6) Teori kesesuaian antara kepribadian - pekerjaan yang dikemukakan

Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang – orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaannya memiliki kemampuan untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya, sehingga mereka juga mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2005) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keadilan.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

g. Sifat pekerjaan

4. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi Kepuasan Kerja Menurut Smith, Kendall & Hulin (1969) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya.

Dimensi itu adalah :

1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2) Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3) Teman kerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5) Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selain itu, Hasibuan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Berdasarkan definisi tersebut, indikator kepuasan kerja adalah :

1) Menyenangi pekerjaannya

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai pekerjaannya

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3) Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

4) Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5) Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Marihot (2002) adalah sejauh mana individu merasakan secara positif/negatif berbagai macam faktor/dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Yang menjadi indikator kepuasan kerja menurut Marihot meliputi :

1) Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2) Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3) Rekan sekerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan/tidak menyenangkan.

4) Atasan

Seseorang yang senantiasa memberi perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

6) Lingkungan kerja

Lingkungan fisik dan psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia.

2.2.3 Kinerja

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda

dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas pekerjaannya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Maka dari itu, kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang diperoleh dari seseorang atau pekerja setelah dia melakukan sesuatu dalam hal ini pekerjaannya. 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.

Pendapat lain mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011).

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pencapaian kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara faktor eksternal maupun faktor internal dari karyawan, seperti motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja diantaranya :

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi (*Motivation*).

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

3. Indikator Kinerja Karyawan

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, antara lain termasuk :

1) Kuantitas output

Jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, dan bekerja sesuai dengan prosedur.

2) Kualitas output

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari: ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.

3) Ketepatan

Kemampuan melakukan pekerjaan sesuai syarat, yaitu bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar.

4) Kehadiran di tempat kerja

Keyakinan akan kehadiran di tempat kerja dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari: datang ke kantor tepat waktu, dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.

5) Sikap kooperatif

Kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari: dapat bekerjasama dengan semua orang, kemudian dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

Amstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai. Menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu :

- a. Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran, dan pengembalian (*rate of return*)

- b. Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan memengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
- c. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya.
- d. Ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respon, atau jumlah pekerjaan sasaran.

Menurut Dessler (2006) terdapat beberapa indikator dalam penilaian kinerja, antara lain sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.

b. Produktivitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

c. Pengetahuan mengenai pekerjaan.

Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan.

d. Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.

e. Ketersediaan

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

f. Kebebasan

Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.2.4 Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. 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.

Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Indikator Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu :

- 1) Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
- 3) Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Sedangkan Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap, yaitu :

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Kanter dalam Sopiah (2008) juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Komitmen berkesinmbungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

David dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.

- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2003) budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H1: Budaya Organisasional memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional

2.3.2 Pengaruh dari Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2001) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H2: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional

2.3.3 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi akan

memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H3: Budaya Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Pengaruh dari Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bagia (2015) mengungkapkan bahwa pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H4: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Pengaruh dari Variabel Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmanto (2009) strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja sumber daya manusia dari dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan ketertarikan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H5: Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.6 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2003) budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan, dan juga Mathis dan Jackson (2001) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H6: Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional

2.3.7 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung, dan juga Bagia (2015) pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H7: Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.3.8 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2003) budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan, dan juga Sudarmanto (2009) mengungkapkan bahwa strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja SDM dari dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan ketertarikan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora.

Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, 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.

H8: Budaya Organisasional mempunyai pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

2.3.9 Pengaruh dari Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2001) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar, dan juga Bagia (2015) pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

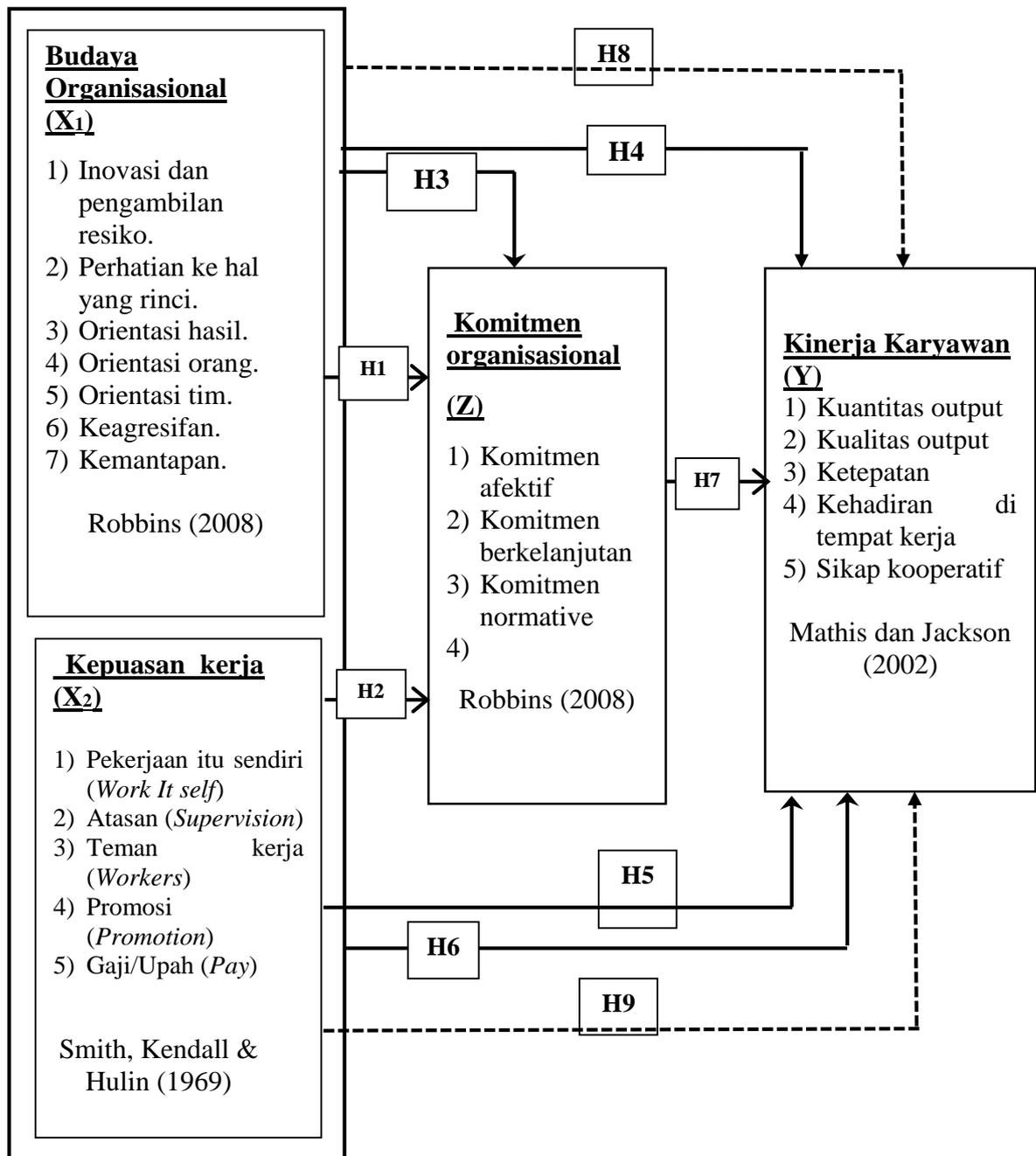
Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yakni, Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Yulian (2015) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Utama & Stiven (2014) memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

H9: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antarvariabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survei literatur.

Dari uraian dari hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang telah dijabarkan di atas, dapat diperjelas melalui variabel pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening, secara sistematis digambarkan pada kerangka pikir di bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian.

a. Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran (2014), hipotesis bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut diperkirakan berdasarkan jaringan asosiasi yang ditetapkan dalam kerangka teoritis yang dirumuskan untuk studi penelitian. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

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

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2010) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, kemudian juga berupa data kualitatif sebagai proses penelitian deskriptifnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan. Proses penelitian kuantitatif bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis.

Karena menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, maka data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan Sugiyono (2010). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk pengaruh dari budaya organisasional (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Z) pada karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan meneliti karyawan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri minuman yang berada di Yogyakarta yaitu PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang berlokasi di wilayah jl Ringroad Barat, No. 28, Kradenan Gamping, Banyuraden, Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.3 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. PT. Coca Cola Amatil Indonesia bangga akan jejaknya di Indonesia dan sangat optimis dengan masa depan negara, serta industri dan bisnis. Hal inilah yang mendorong PT. Coca Cola Amatil Indonesia untuk terus memberikan komitmen jangka panjang kepada Indonesia.

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. Kami juga melayani lebih dari 600.000 outlet ritel besar dan kecil secara langsung.

Filosofi '*sustainability*' (keberlanjutan) telah melekat pada peninggalan PT. Coca Cola Amatil Indonesia, dan keyakinan bahwa PT. Coca Cola Amatil Indonesia bergantung pada masyarakat yang kuat untuk memiliki bisnis yang kuat. Tanggung jawab kepada masyarakat di tempat PT. Coca Cola Amatil Indonesia beroperasi meliputi kualitas tak tertandingi dari produk, filosofi pemasaran yang bertanggung jawab, praktik manufaktur yang bersinergi dengan lingkungan, serta kontribusi untuk pendidikan, kehidupan yang sehat dan aktif, pemberdayaan ekonomi perempuan, water replenishment, dan akses sanitasi dan air bersih.

3.4 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

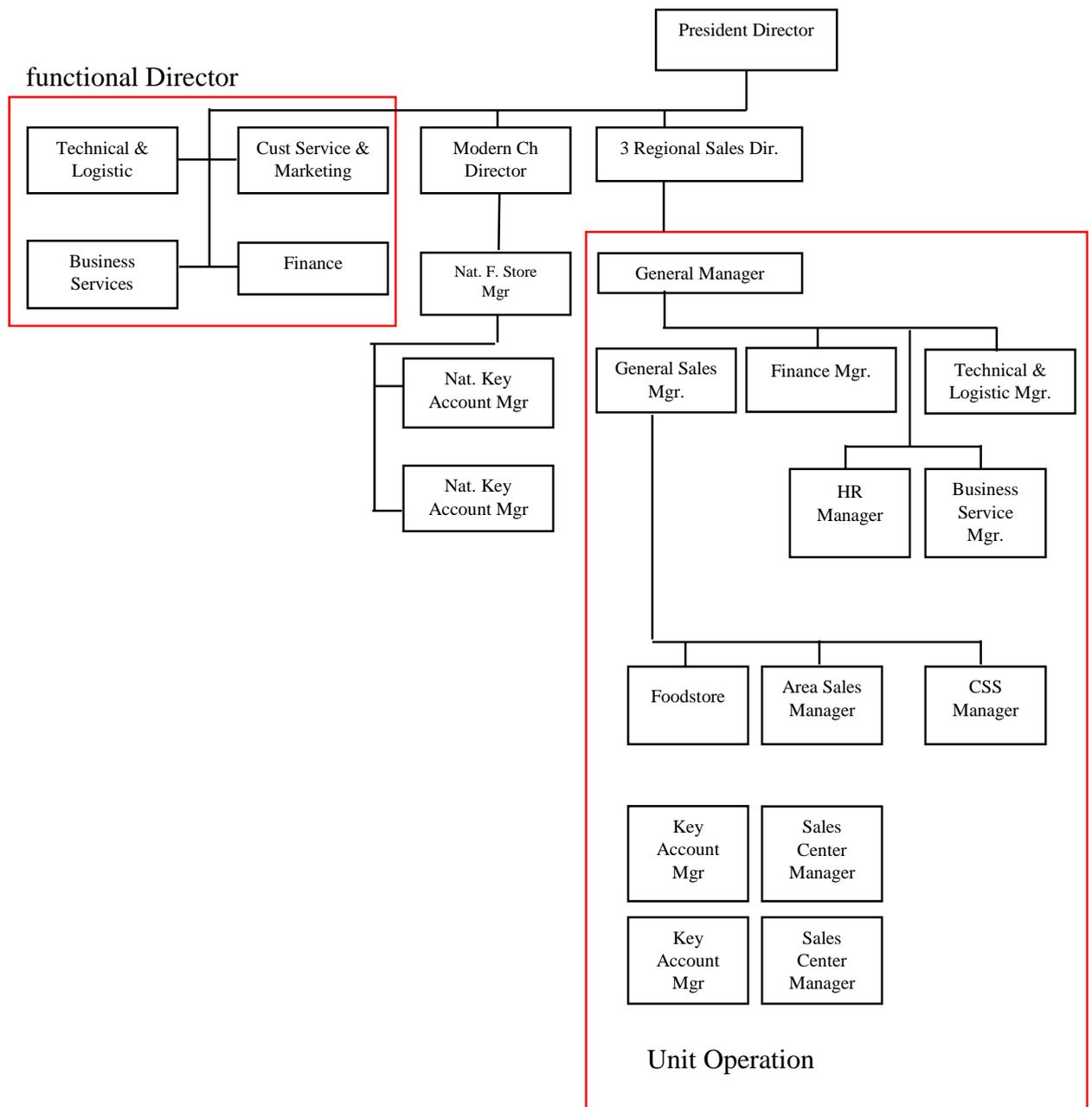
Menciptakan outlet ideal di seluruh Indonesia.

b. Misi

Merencanakan dengan matang dan meninjau-ulang seluruh aspek dan peluang penjualan yang tersedia bagi setiap pelanggan. Kemudian kami menawarkan

langkah-langkah korektif bagi para pelanggan dan secara bersama-sama menerapkan program-program perbaikan yang sesuai dengan standar perusahaan.

3.5 Struktur Organisasi



Gambar 3.1 Struktur Organisasi
 Sumber: <http://coca-colaamatil.co.id/>

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.6.1 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) pengertian variabel adalah: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini, sesuai dengan judul penelitian yang diambil yaitu pengaruh budaya organisasional (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan komitmen organisasional (Z) sebagai variabel intervening. Maka Sugiyono (2013) mengelompokkan variabel-variabel yang mencakup dalam judul tersebut dibagi menjadi tiga variabel yaitu:

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Pengertian variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Dalam hal ini variabel independennya adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja.

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Pengertian variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

3. Variabel Intervening

Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen,

tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

3.6.2 Definisi Operasional

1. Budaya Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- A. 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
- b. 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
- b. Orientasi hasil.
- 1) Karyawan bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal
 - 2) Karyawan secara kontinyu mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan
 - 3) Karyawan berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal
 - 4) Karyawan berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal

- 5) Karyawan menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal
 - 6) Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja
 - 7) Karyawan dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja
 - 8) Perusahaan memberikan fasilitas yang menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal
- c. 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
- d. 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.
- e. 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
- f. 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.

2. Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Dimensi Kepuasan Kerja Menurut Smith, Kendall & Hulin (1969) dalam Luthans (2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah :

A. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

- 1) 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

3. Kinerja Karyawan

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, lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Dimensi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002) antara lain :

A. Kuantitas output

- 1) Tingkat pencapaian volume kerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan perusahaan

- 2) Menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan

B. Kualitas output

- 1) Bekerja sesuai dengan prosedur
- 2) Kemampuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

C. Ketepatan

- 1) Pekerjaan selesai tepat waktu
- 2) Pekerjaan yang dilakukan sudah maksimal
- 3) Karyawan lembur agar pekerjaan selesai tepat waktu

D. Kehadiran di tempat kerja

- 1) Karyawan datang ke kantor tepat waktu
- 2) Karyawan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

E. Sikap kooperatif

- 1) Dapat bekerjasama dengan semua orang
- 2) Mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

4. Komitmen Organisasional

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. Robbins dan Judge (2008), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu :

1. Komponen afektif (*affective commitment*)

- a. Karyawan merasa bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan
 - b. Karyawan merasa masalah yang terjadi diperusahaan 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

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan skripsi ini peneliti akan melakukan penelitian PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang berlokasi di wilayah jl Ringroad Barat, No. 28, Kradenan Gamping, Banyuraden, Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah karyawan sebesar 150.

3.7.1 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Dalam penelitian ini, pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan cara penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Kuesioner dapat diberikan secara pribadi, disuratkan kepada responden, atau disebarkan secara elektronik.

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Sugiyono (2015), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang dapat diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah 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 prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2015), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur, sehingga hal-hal yang ditanyakan kepada narasumber hanyalah berupa garis-garis besar permasalahan.

3.8 Populasi dan Sampel

3.8.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dari pengertian tersebut populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia di kota Yogyakarta. 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. PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang

berlokasi di wilayah jl Ringroad Barat, No. 28, Kradenan Gamping, Banyuraden, Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.8.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) *sampling/sampel* adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *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.

3.9 Metode Analisis Data

Metode analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

Menurut Ghozali (2006) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi,

varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

3.10 Instrumen Penelitian

3.10.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuai instrumen. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan kuesioner yang valid. Menurut Sugiyono (2014) sebuah kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut sehingga menunjukkan sebenarnya. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Uji Korelasi Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid. Uji ini menggunakan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{XY} = Koefisien Korelasi

N = Banyaknya Sampel

ΣX = Jumlah skor keseluruhan untuk item pertanyaan variabel

$X \Sigma Y$ = Jumlah skor keseluruhan untuk item pertanyaan variabel Y

3.10.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2013):

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Disini penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. *Alpha Cronbach* digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Adapun rumusnya sebagai berikut (Sugiyono, 2008):

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (K - 1)r}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

r = koefisien korelasi untuk variabel

k = jumlah variabel

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan (reliabel) sebesar 0.60 atau lebih.

3.11 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari :

3.11.1 Uji Multikolinieritas

Ghozali (2006) menyatakan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R² yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
3. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika ada *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolonieritas.

Salah satu rumus untuk mendeteksi adanya multikolonieritas yaitu:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2_{xt}}{1 - R^2_{xt}} \times \frac{n - k}{k - 1}$$

Keterangan:

R^2_{xt} = nilai R^2 dari hasil estimasi regresi parsial variabel independen

n = jumlah observasi (data)

k = jumlah variabel independen termasuk konstanta

Jika nilai F hitung $>$ F tabel, berarti variabel independen berkorelasi dengan variabel independen lainnya dan ini menunjukkan adanya multikolonieritas (Ghozali, 2013).

3.11.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambar dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Gleijser, Ghozali (2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya

heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai sig. > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.11.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Jika data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2005).

3.12 Teknik Analisis

3.12.1 Analisis Regresi

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton pada tahun 1886. Interpretasi modern mengenai regresi agak berlainan dengan regresi versi Galton. Secara umum, menurut Gujarati (dalam Ghozali, 2013), analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan (Ghozali, 2013). Dalam analisis regresi, selain

mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random/stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probabilistik. Variabel independen/bebas diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel yang berulang) (Ghozali, 2013).

1. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010) :

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

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + \epsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja

Z = Komitmen Organisasional

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Kepuasan Kerja

€ = error

3.13 Uji Hipotesis

Sugiyono (2007) menjelaskan dalam statistik, hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Sedangkan dalam penelitian, hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi), atau variabel mandiri (deskripsi).

Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol dimana dijelaskan bahwa terdapat perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Dalam penelitian, hipotesis nol menyatakan “tidak ada”, tetapi bukan tidak adanya perbedaan antara populasi dan data sampel, tetapi bisa berbentuk tidak

adanya hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol (Sugiyono, 2007).

Untuk menguji pengaruh langsung dari hipotesis, digunakan uji t, dengan membandingkan nilai probabilitas (sig) variabel yang bersangkutan dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai sig $\leq 5\%$, maka H_0 ditolak dan H_a didukung yang berarti variabel independen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan untuk menguji hubungan tidak langsung (*indirect effect*), dapat menggunakan statistik Z (Z_{hitung}) yang dihitung dengan formula berikut :

$$Z_{hitung} = \frac{p_1 \cdot p_5}{\sqrt{p_5^2 \cdot Sp_1^2 + p_1^2 \cdot Sp_5^2 + Sp_1^2 \cdot Sp_5^2}}$$

Keterangan:

p_1 = koefisien *direct effect* variabel independen dengan variabel mediasi

p_5 = koefisien *direct effect* variabel mediasi dengan variabel dependen

Sp_1 = *standar error* koefisien p_1

Sp_2 = *standar error* koefisien p_2

3.13.1 Uji F (Serentak)

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). Kriteria pengujian adalah :

1. Jika nilai F hitung $\geq F$ tabel atau p value $< \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan kata lain variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai F hitung $\leq F$ tabel atau p value $> \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan kata lain variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

3.13.2 Uji t (Parsial)

Digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial (pervariabel) terhadap variabel tergantungnya. Apakah variabel tersebut memiliki pengaruh yang berarti terhadap variabel tergantungnya atau tidak. Kriteria pengujian :

1. Jika nilai $t \geq t$ tabel atau p value $< \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan kata lain variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai $t \leq t$ tabel atau p value $> \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak dengan kata lain variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

3.14 Analisis Jalur

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai

substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

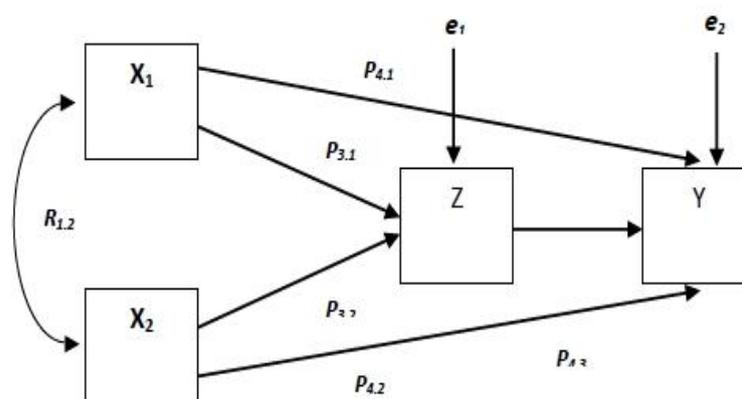
1. Model diagram jalur

Model diagram jalur merupakan langkah pertama dalam analisis jalur, yaitu merancang model berdasarkan konsep dari teori yang dipakai.

Secara teoritis dapat disimpulkan sebagai berikut:

- b. Budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- c. Budaya organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

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



Gambar 3.3 Analisis Jalur

Sumber : Ghazali (2005)

Keterangan :

X1 = budaya organisasional

X2 = kepuasan kerja

Z = komitmen organisasional

Y = kinerja

P1 = koefisien pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

P2 = koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

P3 = koefisien pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

P4 = koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

P5 = koefisien pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

ε = standar error

Model analisis jalur dapat juga dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan jalur:

$$Z = p_1X_1 + p_2X_2$$

$$Y = p_3X_1 + p_4X_2 + p_5Z$$

Jika pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi sempurna (*perfect mediation*). Namun demikian, jika pengaruh X terhadap Y menurun tidak sama dengan nol dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi parsial (*partial mediation*).

Mediasi sederhana ini terjadi jika dipenuhi asumsi: (1) tidak ada kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada variabel Z, dan (2) variabel Y tidak dipengaruhi variabel Z.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis dan pembahasan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening di PT. Coca Cola Amatil Indonesia”. Sistematika pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif, meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Kemudian analisis dan pembahasan kuantitatif berupa analisis jalur, analisis regresi berganda, dan uji hipotesis. Dalam penelitian ini pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan tetap PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Kuesioner disebar kepada 100 karyawan tetap PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Pada kenyataannya kuesioner yang dibagikan tidak kembali seluruhnya. Terdapat tujuh kuesioner yang tidak kembali, sehingga yang dapat diolah berjumlah 93 kuesioner dengan *response rate* 93%.

Tabel 4.1
Jumlah Kuesioner Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1.	Jumlah kuesioner yang disebar	100	100
2.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	7	7
3.	Jumlah kuesioner yang kembali	93	93

Sumber : Data primer diolah, 2017 (Lampiran 6, hal

4.1 Uji Instrumen

Uji instrumen merupakan uji kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan pada masing-masing variabel penelitian. Berikut ini akan dijelaskan mengenai uji validitas dan reliabilitas tersebut.

4.1.1. Uji Validitas

Tabel 4.2
Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Budaya Organisasional (X ₁)	49
2.	Kepuasan Kerja (X ₂)	15
3.	Komitmen organisasional (Z)	9
4.	Kinerja Karyawan (Y)	11
Total Pertanyaan		84

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017

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 *IBM SPSS Statistics 17*. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r-hitung dan r-tabel dimana $r\text{-tabel} = 0,204$ ($df = N-2, 93-2 = 91$ pada $\alpha = 0,05$). Apabila r-hitung lebih besar dari r-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$) maka item pernyataan dianggap valid dan begitu juga sebaliknya.

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian :

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,758	0,204	Valid
X1.2	0,613	0,204	Valid
X1.3	0,637	0,204	Valid
X1.4	0,636	0,204	Valid
X1.5	0,700	0,204	Valid
X1.6	0,664	0,204	Valid
X1.7	0,730	0,204	Valid
X1.8	0,731	0,204	Valid
X1.9	0,681	0,204	Valid
X1.10	0,663	0,204	Valid
X1.11	0,748	0,204	Valid
X1.12	0,733	0,204	Valid
X1.13	0,681	0,204	Valid
X1.14	0,718	0,204	Valid
X1.15	0,695	0,204	Valid
X1.16	0,612	0,204	Valid
X1.17	0,696	0,204	Valid
X1.18	0,681	0,204	Valid
X1.19	0,687	0,204	Valid
X1.20	0,784	0,204	Valid
X1.21	0,745	0,204	Valid
X1.22	0,763	0,204	Valid
X1.23	0,659	0,204	Valid
X1.24	0,781	0,204	Valid
X1.25	0,688	0,204	Valid
X1.26	0,728	0,204	Valid
X1.27	0,785	0,204	Valid
X1.28	0,655	0,204	Valid
X1.29	0,764	0,204	Valid
X1.30	0,772	0,204	Valid
X1.31	0,635	0,204	Valid
X1.32	0,713	0,204	Valid
X1.33	0,631	0,204	Valid
X1.34	0,798	0,204	Valid
X1.35	0,712	0,204	Valid
X1.36	0,650	0,204	Valid
X1.37	0,764	0,204	Valid
X1.38	0,687	0,204	Valid
X1.39	0,787	0,204	Valid
X1.40	0,707	0,204	Valid
X1.41	0,666	0,204	Valid

Lanjutan Tabel 4.3

X1.42	0,748	0,204	Valid
X1.43	0,675	0,204	Valid
X1.44	0,598	0,204	Valid
X1.45	0,735	0,204	Valid
X1.46	0,758	0,204	Valid
X1.47	0,743	0,204	Valid
X1.48	0,742	0,204	Valid
X1.49	0,746	0,204	Valid
X2.1	0,718	0,204	Valid
X2.2	0,694	0,204	Valid
X2.3	0,799	0,204	Valid
X2.4	0,693	0,204	Valid
X2.5	0,835	0,204	Valid
X2.6	0,787	0,204	Valid
X2.7	0,824	0,204	Valid
X2.8	0,718	0,204	Valid
X2.9	0,638	0,204	Valid
X2.10	0,860	0,204	Valid
X2.11	0,806	0,204	Valid
X2.12	0,868	0,204	Valid
X2.13	0,824	0,204	Valid
X2.14	0,789	0,204	Valid
X2.15	0,837	0,204	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 2, hal 260-264)

Dari data di atas terdapat item pernyataan variabel independen yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Item pernyataan budaya organisasional terdiri dari X1.1 sampai X1.49. Secara keseluruhan item pernyataan dalam budaya organisasional adalah valid. Item pernyataan kepuasan kerja terdiri dari X2.1 sampai X2.15. Secara keseluruhan item pernyataan pada variabel kepuasan kerja adalah valid. Sedangkan uji validitas untuk variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Intervening dan Variabel Dependen

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Z.1	0,733	0,204	Valid
Z.2	0,679	0,204	Valid
Z.3	0,857	0,204	Valid
Z.4	0,744	0,204	Valid
Z.5	0,736	0,204	Valid
Z.6	0,877	0,204	Valid
Z.7	0,789	0,204	Valid
Z.8	0,867	0,204	Valid
Z.9	0,809	0,204	Valid
Y.1	0,753	0,204	Valid
Y.2	0,614	0,204	Valid
Y.3	0,754	0,204	Valid
Y.4	0,652	0,204	Valid
Y.5	0,771	0,204	Valid
Y.6	0,635	0,204	Valid
Y.7	0,829	0,204	Valid
Y.8	0,756	0,204	Valid
Y.9	0,612	0,204	Valid
Y.10	0,682	0,204	Valid
Y.11	0,832	0,204	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 2, hal 265-266)

Dari data diatas terdapat item pernyataan variabel intervening yaitu komitmen organisasional dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Pernyataan komitmen organisasional pada item Z.1 sampai Z.9. Semua pernyataan pada item komitmen organisasional adalah valid. Pernyataan kinerja karyawan pada item Y.1 sampai Y.11. Semua pernyataan pada item kinerja karyawan adalah valid.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari variabel budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasional	0,755	> 0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,771	> 0,6	Reliabel
Komitmen organisasional	0,784	> 0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,770	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 3, hal 267)

Dari tabel diatas di ketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

Hal tersebut terbukti dengan nilai *cronbach's alpha* > tingkat signifikansi (0,6).

4.1. Karakteristik Responden

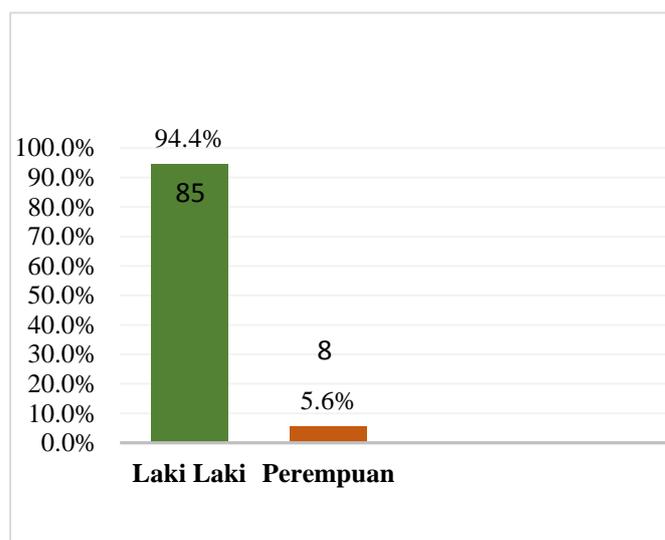
Pada bagian ini akan dibahas mengenai karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Masing-masing karakteristik responden disajikan dalam bentuk jumlah (frekuensi) dan persentase. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari karakteristik responden.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	85	94,4
Perempuan	8	5,6
Jumlah	93	100

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 187)

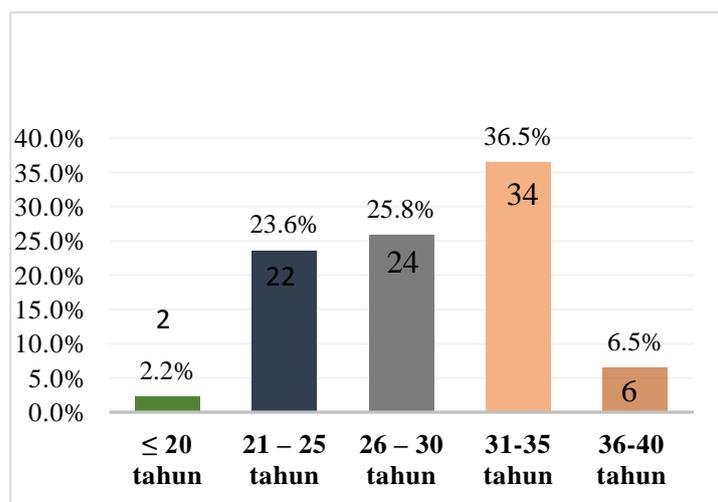
Tabel 4.6 dan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia adalah laki-laki yaitu 80 orang atau 94,4 persen. Jumlah karyawan perempuan pada perusahaan ini yaitu 8 orang atau 5,6 persen.

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Menurut Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 20 tahun	2	2,2
21-25 tahun	22	23,6
26-30 tahun	24	25,8
31-35 tahun	34	36,5
36-40 tahun	6	6,5
41-45 tahun	5	5,4
Jumlah	93	100

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 295)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia
 Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 9, hal 187)

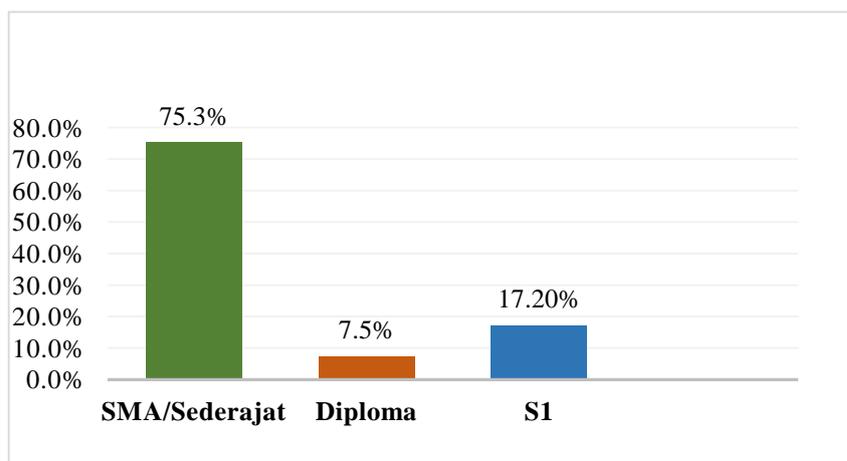
Tabel 4.7 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa kelompok usia karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia adalah berusia 31-35 tahun yaitu 34 orang atau 36,5 persen. Kelompok usia kurang dari 20 tahun merupakan kelompok usia dengan jumlah paling rendah yaitu sebanyak 2 orang atau 2,2 persen. Berdasarkan kelompok usia diperoleh pada umumnya karyawan pada perusahaan ini adalah karyawan pada usia produktif.

Tabel 4.8.
Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	70	75,3
Diploma	7	7,5
S1	16	17,2
Jumlah	93	100

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 295)

Kategori responden berdasarkan pendidikan terdiri dari 3 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

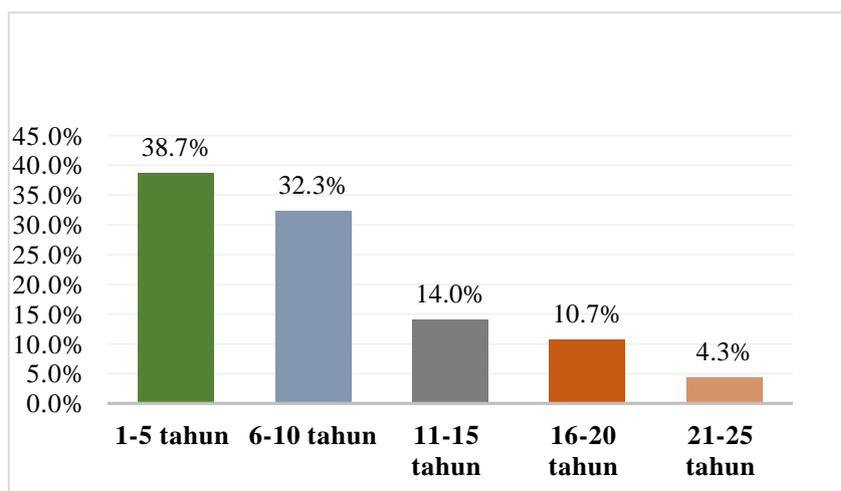
Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Tabel 4.8 dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa pendidikan diperoleh karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia adalah memiliki pendidikan terakhir SMA/Sederajat yaitu 70 orang atau 75,3 persen. Jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma yaitu 7 orang atau 7,5 persen, dan jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan S1 yaitu 16 orang atau 17,2 persen. Berdasarkan pendidikan diperoleh bahwa secara keseluruhan pendidikan karyawan perusahaan ini cukup baik.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5 tahun	36	38,7
6-10 tahun	30	32,3
11-15 tahun	13	14
16-20 tahun	10	10,7
21-25 tahun	4	4,3
Jumlah	93	100

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 296)



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan
 Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Tabel 4.9 dan Gambar 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja karyawan di PT. Coca Cola Amatil Indonesia adalah sudah bekerja selama 1-5 tahun yaitu 36 orang atau 38,7 persen. Jumlah karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun yaitu 30 orang atau 32,3 persen. Jumlah karyawan yang sudah bekerja selama 11-15 tahun yaitu 13 orang atau 14 persen. Jumlah karyawan yang sudah bekerja selama 16-20 tahun yaitu 10 orang atau 10,7 persen. Jumlah karyawan yang sudah bekerja selama 21-25 tahun yaitu 4 orang atau 4,3 persen. Berdasarkan masa kerja diperoleh bahwa secara keseluruhan karyawan perusahaan sudah cukup lama bekerja diperusahaan ini.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	%
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	85	94,4
2.	Usia	31-35 tahun	34	36,5
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	70	75,3
4.	Masa Kerja	1-5 tahun	36	38,7

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 7, hal 296)

Dari tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak yaitu 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.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada bagian ini akan dianalisis berdasarkan nilai rata-rata per item yang selanjutnya diberikan skor atau persentase capaian pada masing-masing item. Berikut ini merupakan kriteria penilaian :

1. Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS) = 1
2. Sangat Tidak Setuju (STS) = 2
3. Tidak Setuju (TS) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat Setuju (SS) = 5
6. Amat Sangat Setuju (ASS) = 6

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (amat sangat tidak setuju) dan nilai tertinggi = 6 (amat sangat setuju), maka dapat dihitung interval sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 6

$$\text{Interval} = \frac{\text{maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut :

Tabel 4.11
Kelas Interval Kategori

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Rendah	1,00 – 1,83
2	Sangat Rendah	1,84 – 2,67
3	Rendah	2,68 – 3,51
4	Tinggi	3,52 – 4,35
5	Sangat Tinggi	4,36 – 5,19
6	Amat Sangat Tinggi	5,20 - 6,00

Berikut ini adalah hasil rata-rata per item pada setiap variabel dan kategori untuk kecenderungan jawaban responden :

Tabel 4.12
Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasional

No.	Indikator	Mean	Kategori
1.	Saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.	4,44	Sangat Tinggi
2.	Atasan langsung mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.	4,47	Sangat Tinggi
3.	Atasan langsung mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan.	4,47	Sangat Tinggi
4.	Saya menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.	4,43	Sangat Tinggi
5.	Atasan langsung memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan.	4,44	Sangat Tinggi
6.	Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,57	Sangat Tinggi
7.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	4,35	Tinggi
8.	Saya berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan pekerjaan.	4,40	Sangat Tinggi

9.	Bila terjadi kesalahan maka saya siap menanggung resikonya.	4,41	Sangat Tinggi
Inovasi dan pengambilan resiko		4,44	Sangat Tinggi
1.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	4,42	Sangat Tinggi
2.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat	4,45	Sangat Tinggi
3.	Atasan langsung memberitahu saya agar lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan	4,33	Tinggi
4.	Atasan langsung menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan	4,39	Sangat Tinggi
5.	Atasan langsung memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.	4,43	Sangat Tinggi
Perhatian ke hal yang rinci		4,40	Sangat Tinggi
1.	Saya bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal.	4,60	Sangat Tinggi
2.	Saya secara kontinyu mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,39	Sangat Tinggi
3.	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal.	4,52	Sangat Tinggi
4.	Saya berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan memperoleh hasil yang optimal.	4,57	Sangat Tinggi
5.	Saya menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal.	4,57	Sangat Tinggi
6.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya yang mampu menunjukkan prestasi kerja.	4,38	Sangat Tinggi
7.	Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.	4,43	Sangat Tinggi
8.	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.	4,41	Sangat Tinggi
Orientasi hasil		4,48	Sangat Tinggi
1.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.	4,62	Sangat Tinggi
2.	Pihak manajemen memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.	4,47	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.12

3.	Saya senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.	4,45	Sangat Tinggi
4.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan	4,35	Tinggi
5.	Pihak manajemen memberi perhatian kepada karyawan	4,42	Sangat Tinggi
6.	Saya dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan	4,33	Tinggi
7.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.	4,54	Sangat Tinggi
Orientasi orang		4,45	Sangat Tinggi
1.	Saya senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim.	4,62	Sangat Tinggi
2.	Saya menjalin kerjasama dengan anggota lain untuk meningkatkan hasil terbaik.	4,59	Sangat Tinggi
3.	Saya menolong sesama rekan kerja bila mengalami kesulitan.	4,52	Sangat Tinggi
4.	Saya dituntut untuk menjadi individu yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan.	4,56	Sangat Tinggi
5.	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja.	4,52	Sangat Tinggi
6.	Loyalitas yang tinggi terhadap tim untuk mencapai target.	4,40	Sangat Tinggi
7.	Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan langsung	4,51	Sangat Tinggi
8.	Jika timbul permasalahan, diselesaikan dengan tim.	4,46	Sangat Tinggi
9.	Atasan langsung dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan ketika adanya kendala.	4,35	Tinggi
10.	pihak manajemen memberi solusi dan bantuan ketika adanya kendala.	4,39	Sangat Tinggi
Orientasi tim		4,5	Sangat Tinggi
1.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan	4,40	Sangat Tinggi
2.	Saya datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.	4,42	Sangat Tinggi
3.	Perusahaan memiliki peraturan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan.	4,42	Sangat Tinggi
4.	Saya berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.	4,60	Sangat Tinggi
5.	Saya mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.	4,52	Sangat Tinggi
6.	Saya tidak puas dengan satu pekerjaan, sehingga	4,38	Sangat Tinggi

	tertantang dengan tugas berikutnya		
Keagresifan		4,46	Sangat Tinggi
1.	Saya merasa dihargai sebagai karyawan	4,40	Sangat Tinggi
2.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini.	4,43	Sangat Tinggi
3.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan.	4,33	Tinggi
4.	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk masa depan karir karyawan.	4,37	Sangat Tinggi
Kemantapan		4,4	Sangat Tinggi
Mean Variabel Budaya Organisasional		4,45	Sangat Tinggi

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 1, hal 248-254)

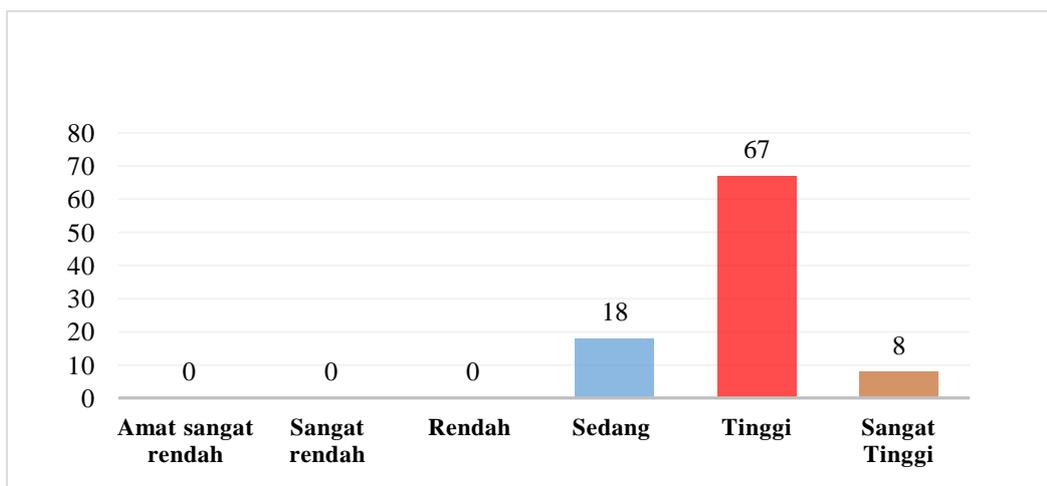
Dari Tabel 4.12 menunjukkan persepsi responden tentang budaya organisasi (X_1) dilihat dari rata-rata skor responden. Rata-rata persepsi responden mengenai budaya organisasional (X_1) sebesar 4,45. Maka variabel budaya organisasional (X_1) dikategorikan sangat tinggi.

Hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasional (X_1) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.14 dan Gambar 4.5.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional (X_1)

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-49	0	0
Sangat Rendah (SR)	50-99	0	0
Rendah (R)	100-149	0	0
Sedang (S)	150-199	18	19,4
Tinggi (T)	200-249	67	72
Sangat Tinggi (ST)	250-299	8	8,6
Jumlah		93	100

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3, hal 167)



Gambar 4.5 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasional (X₁)

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel budaya organisasional yang ditunjukkan oleh Tabel 4.14 dan Gambar 4.5. Dari total 93 responden penelitian, sebanyak 18 responden (19,4 persen) yang memiliki budaya sedang, 67 responden (72 persen) yang memiliki budaya yang tinggi dan 8 responden (8,6 persen) yang memiliki budaya yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta memiliki budaya organisasional yang tinggi.

Tabel 4.15
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Mean	Kategori
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan saya.	4,35	Tinggi
2.	Adanya kesesuaian keterampilan yang saya miliki dengan pekerjaan yang saya lakukan.	4,38	Sangat Tinggi
3.	Saya dapat menggunakan cara saya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,47	Sangat Tinggi
4.	Saya menyukai setiap hasil pekerjaan yang telah saya selesaikan.	4,31	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.15

Work It self		4,38	Sangat Tinggi
1.	Atasan langsung memotivasi saya untuk melakukan pekerjaan.	4,42	Sangat Tinggi
2.	Atasan langsung memberi masukan terhadap masalah yang saya hadapi.	4,37	Sangat Tinggi
3.	Atasan langsung memberikan pengarahan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan saya	4,29	Tinggi
Supervision		4,36	Sangat Tinggi
1.	Saya memiliki rekan kerja yang solid dalam bekerja sama.	4,51	Sangat Tinggi
2.	Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja.	4,52	Sangat Tinggi
Workers		4,52	Sangat Tinggi
1.	Perusahaan mendesain jenjang karir yang jelas	4,40	Sangat Tinggi
2.	Saya diberikan kesempatan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.	4,35	Tinggi
3.	Saya mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan di dalam perusahaan	4,35	Tinggi
Promotion		4,37	Sangat Tinggi
1.	Imbalan yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan	4,37	Sangat Tinggi
2.	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan	4,31	Tinggi
3.	Tunjangan yang diterima sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan.	4,30	Tinggi
Pay		4,33	Tinggi
Mean Variabel Kepuasan Kerja		4,39	Sangat Tinggi

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 1, hal 254-256)

Hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja (X_2) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.16 dan Gambar 4.6.

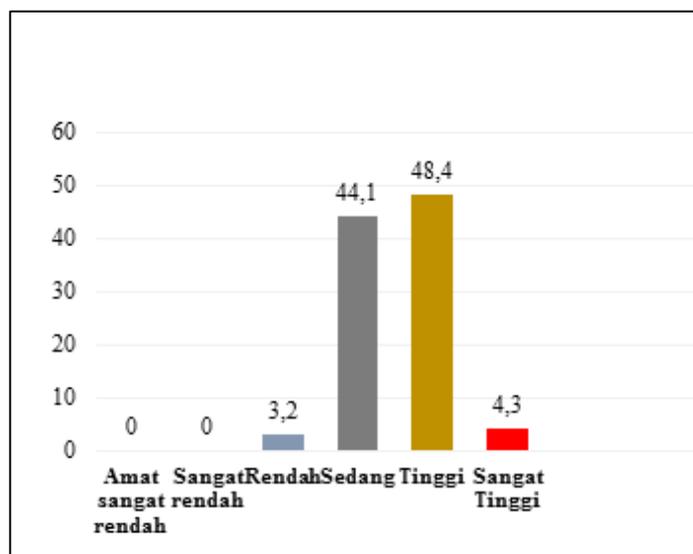
Tabel 4.16
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-15	0	0
Sangat Rendah (SR)	16-31	0	0
Rendah (R)	32-47	3	3,2
Sedang (S)	48-63	41	44,1
Tinggi (T)	64-79	45	48,4

Lanjutan Tabel 4.16

Sangat Tinggi (ST)	80-95	4	4,3
Jumlah		93	100

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 3, hal 167)



Gambar 4.6 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (X₂)

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh Tabel 4.16 dan Gambar 4.6. Dari total 93 responden penelitian, sebanyak 41 responden (44,1 persen) yang memiliki kepuasan sedang, 45 responden (48,4 persen) yang memiliki kepuasan yang tinggi dan 4 responden (4,3 persen) yang memiliki kepuasan yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Tabel 4.17
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

No.	Indikator	Mean	Kategori
1.	Tingkat pencapaian <i>volume</i> kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan.	4,43	Sangat Tinggi
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan.	4,39	Sangat Tinggi
Kuantitas output		4,41	Sangat Tinggi
1.	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja	4,40	Sangat Tinggi
2.	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	4,53	Sangat Tinggi
Kualitas output		4,47	Sangat Tinggi
1.	Pekerjaan yang saya lakukan selesai dengan tepat waktu	4,33	Tinggi
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah maksimal	4,43	Sangat Tinggi
3.	Saya lembur agar pekerjaan selesai dengan tepat waktu	4,30	Tinggi
Ketepatan		4,35	Tinggi
1.	Saya datang ke kantor tepat waktu	4,32	Tinggi
2.	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	4,35	Tinggi
Kehadiran di tempat kerja		4,34	Tinggi
1.	Saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja.	4,46	Sangat Tinggi
2.	Saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan dengan kerja sendiri.	4,57	Sangat Tinggi
Sikap kooperatif		4,52	Sangat Tinggi
Mean Variabel Kinerja		4,42	Sangat Tinggi

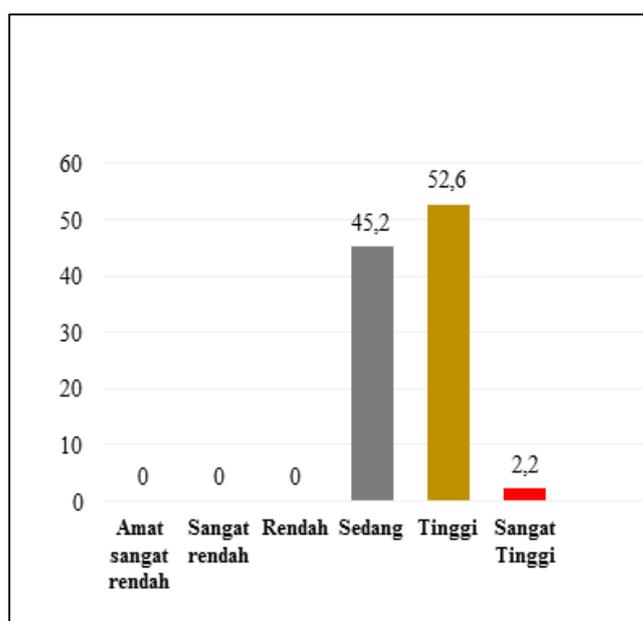
Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 1, hal 256-257)

Hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.18 dan Gambar 4.7.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-11	0	0
Sangat Rendah (SR)	12-23	0	0
Rendah (R)	24-35	0	0
Sedang (S)	36-47	42	45,2
Tinggi (T)	48-59	49	52,6
Sangat Tinggi (ST)	60-71	2	2,2
Jumlah		93	100

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 3, hal 167)

**Gambar 4.7 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja (Y)**

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh Tabel 4.18 dan Gambar 4.7. Dari total 93 responden penelitian, sebanyak 42 responden (45,2 persen) yang memiliki kinerja sedang, 49 responden (52,6 persen) yang memiliki kinerja yang tinggi dan 2 responden (2,2 persen)

yang memiliki kinerja yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta memiliki kinerja yang tinggi.

Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Z)

No.	Indikator	Mean	Kategori
1.	Saya merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	4,32	Tinggi
2.	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga	4,38	Sangat Tinggi
3.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini	4,33	Tinggi
<i>Affective commitment</i>		4,34	Tinggi
1.	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya	4,34	Tinggi
2.	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi pada perusahaan ini	4,32	Tinggi
3.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya	4,35	Tinggi
<i>Normative commitment</i>		4,34	Tinggi
1.	Saya sulit meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain	4,27	Tinggi
2.	Saya merasa rugi untuk meninggalkan perusahaan ini	4,25	Tinggi
3.	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	4,20	Tinggi
<i>Continuance commitment</i>		4,24	Tinggi
Mean Variabel Komitmen Organisasi		4,31	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 1, hal 258-259)

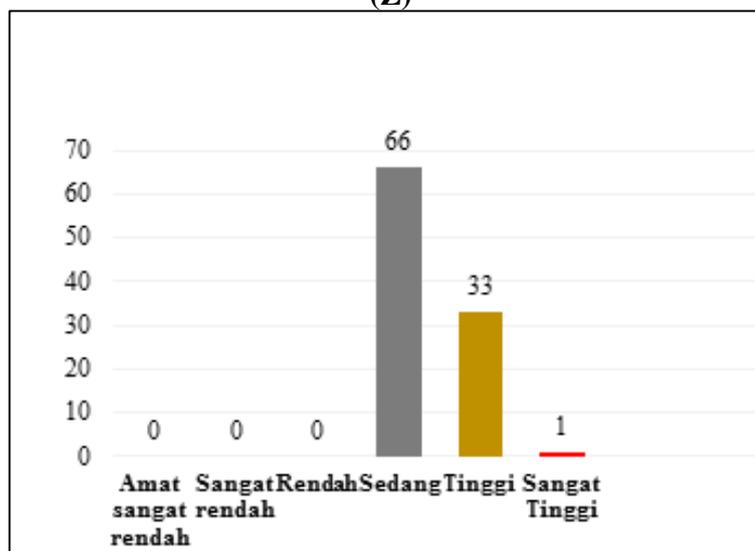
Hasil analisis frekuensi variabel komitmen organisasional (Z) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.20 dan Gambar 4.8.

Tabel 4.20
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-9	0	0
Sangat Rendah (SR)	10-19	0	0
Rendah (R)	20-29	0	0
Sedang (S)	30-39	61	66
Tinggi (T)	40-49	31	33
Sangat Tinggi (ST)	50-59	1	1
Jumlah		93	100

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 3, hal 167)

Gambar 4.8 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional (Z)



Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 9, hal 187)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh Tabel 4.20 dan Gambar 4.8. Dari total 93 responden penelitian, sebanyak 61 responden (66 persen) yang memiliki komitmen sedang, 31 responden (33 persen) yang memiliki komitmen yang tinggi dan 1 responden (1 persen) yang memiliki komitmen yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sedang, maka dapat

disimpulkan bahwa para karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta memiliki komitmen organisasional yang sedang.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Rata-rata	%	Keterangan
1.	Budaya Organisasional (X_1)	4,45	74,17	Sangat Tinggi
2.	Kepuasan Kerja (X_2)	4,39	73,17	Sangat Tinggi
3.	Komitmen Organisasional (Z)	4,31	71,83	Tinggi
4.	Kinerja karyawan (Y)	4,42	73,67	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 7, hal 297)

Tabel 4.21 menunjukkan rekapitulasi kategori variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman diatas maka variabel budaya organisasional dikategorikan sangat tinggi, kepuasan kerja dikategorikan sangat tinggi, komitmen organisasional dikategorikan tinggi dan kinerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta dikategorikan sangat tinggi.

Tabel 4.22 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Budaya Organisasional		Kepuasan Kerja		Komitmen Organisasional		Kinerja Karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Amat Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	3	3,2	0	0	0	0
Sedang	18	19,4	41	44,1	61	66	42	45,2
Tinggi	67	72	45	48,4	31	33	49	52,6
Sangat Tinggi	8	8,6	4	4,3	1	1	2	2,2

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 3, hal 172)

Tabel 4.22 menunjukkan rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian. Berdasarkan tabel dan gambar diatas maka pada variabel budaya organisasional terdapat 18 karyawan (19,4 persen) dengan kategori budaya organisasional sedang, 67 karyawan

(72 persen) dengan kategori budaya organisasional tinggi, 8 karyawan (8,6 persen) dengan kategori budaya organisasional sangat tinggi dan tidak terdapat karyawan yang memiliki budaya organisasional 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 organisasional 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.

4.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari :

4.4.1 Hasil 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

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.569	.238		2.391	.019		
	R.X1	.541	.113	.557	4.795	.000	.240	4.160
	R.X2	.128	.139	.129	.921	.360	.166	6.033
	R.Z	.194	.083	.220	2.338	.022	.366	2.730

a. Dependent Variable: R.Y

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 4, hal 268)

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 yang berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan uji multikolinearitas terpenuhi.

4.4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambar dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai sig. > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4.24 Hasil Heteroskedastisitas
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.283	.223		-1.268	.208
	R.X1	.001	.002	.155	.703	.484
	R.X2	-.003	.007	-.102	-.426	.671
	R.Z	.007	.009	.139	.716	.476

a. Dependent Variable: RES4

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 4, hal 268)

Menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih dari 0,05 artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.4.3 Hasil 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, 2011).

Tabel 4.25 Hasil Normalitas

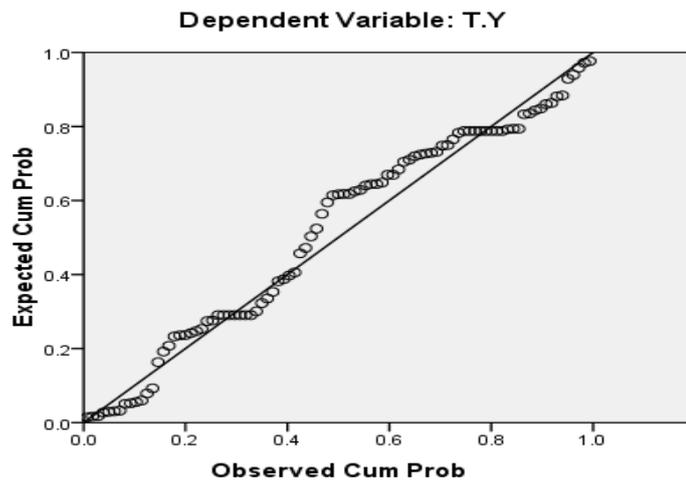
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.97133911
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.063
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		1.274
Asymp. Sig. (2-tailed)		.078

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.9 Hasil Uji Normalitas (P-Plot)

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 6, hal 261-262)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* dan *P-Plot* diatas terlihat bahwa nilai sig. yaitu $0,78 > 0,05$ dan data menyebar dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

4.4. Analisis Regresi

Metode analisis yang digunakan dalam peneltiain ini yaitu analisis regresi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan juga pengaruh variabel-variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan masing-masing model regresi.

4.5.1. Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi menganalisis pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional baik secara simultan maupun parsial dengan uji regresi linear berganda berikut ini :

Tabel 4.26 Hasil Regresi Linear Budaya Organisasional (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

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, Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 270)

Coefficients^a

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, Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 270)

Berdasarkan hasil regresi linear yang diperoleh maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Z = Komitmen Organisasional

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi untuk variabel X₁

b₂ = Koefisien regresi untuk variabel X₂

Sehingga hasil regresi di atas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 4,761 + 0,058X_1 + 0,324X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan:

- a) Nilai konstanta sebesar 4,761 artinya jika variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja jumlahnya sebesar 0, maka komitmen organisasional karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia nilainya sebesar 4,761.

- b) Budaya organisasional (X_1) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,058. Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan jika variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,058 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasional meningkat satu satuan maka besarnya komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,058 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap.
- c) Kepuasan kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,324. Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan jika variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasional memiliki hubungan yang searah. Koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja (X_2) adalah sebesar 0,324. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,324 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap.

1. Uji t

Tabel 4.27 Hasil Uji t Budaya Organisasional (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)
Coefficients^a

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

1) Hipotesis 1a: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasi

a. Hipotesis 1a:

H_{a1a}: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

H_{o1a}: Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika tingkat sig dalam penelitian $< 0,05$ maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat sig dalam penelitian $> 0,05$ maka H₀ diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,012 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1a** yang berbunyi “terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

2) Hipotesis 1b: Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

a. Hipotesis :

H_{a1b}: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

H_{o1b}: Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Kriteria

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

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

b. Hasil

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

c. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1b** “Terdapat pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional” **terbukti**

2. Uji F

Tabel 4.28 Hasil Uji F Pengaruh Budaya Organisasional (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1228.732	2	614.366	110.691	.000 ^a
	Residual	499.526	90	5.550		
	Total	1728.258	92			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 270)

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia secara simultan. Sehingga, “budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

3. Koefisien determinasi

**Tabel 4.29 Koefisien Determinasi Berganda
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.705	2.356

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 270)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,705, sehingga dapat diartikan bahwa 70,5 persen komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh budaya organisasional dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 29,5 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.2. Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.30
Hasil Regresi Budaya Organisasional (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Coefficients^a**

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 Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 271)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear yang diperoleh maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi untuk variabel X₁

b₂ = Koefisien regresi untuk variabel X₂

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,652 + 0,533X_1 + 0,310X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan :

- a) Nilai konstanta sebesar 0,652 artinya jika variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja jumlahnya sebesar 0, maka kinerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia nilainya sebesar 0,652.
- b) Budaya Organisasional (X₁) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,533. Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan jika variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,533 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasional meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,533 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap.
- c) Kepuasan kerja (X₂) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,310. Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan jika variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,310 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan

kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,310 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap.

1. Uji t

Tabel 4.31 Hasil Uji t Budaya Organisasional (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Coefficients^a

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 Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 271)

1) Hipotesis 1a: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1a:

H_{a1a}: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

H_{o1a}: Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika tingkat sig dalam penelitian $< 0,05$ maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat sig dalam penelitian $> 0,05$ maka H₀ diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1a** yang berbunyi “terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

2) Hipotesis 1b: Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

a. Hipotesis :

H_{a1b} : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H_{o1b} : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya tingkat signifikansi sebesar $0,010 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1b** “Terdapat pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

2. Uji F

Tabel 4.32 Hasil Uji F Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.002	2	6.501	102.127	.000 ^a
	Residual	5.729	90	.064		
	Total	18.731	92			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Y

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 271)

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia secara simultan. Sehingga, “budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

3. Koefisien determinasi

Tabel 4.33 Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.694	.687	.252

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 271)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,687, sehingga dapat diartikan bahwa 68,7 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya

organisasional dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 31,3 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.34 Hasil Regresi Komitmen Organisasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients ^a						
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 tahun 2017 (Lampiran 5, hal 272)

Berdasarkan hasil uji regresi tersebut, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + bZ$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

Z = Komitmen Organisasional

a = Konstanta

bZ = Koefisien regresi untuk variabel Z

Sehingga hasil regresi di atas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,554 + 0,622 Z$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 1,554 artinya jika variabel komitmen organisasional jumlahnya sebesar 0, maka kinerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia nilainya sebesar 1,554.
- b) Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 0,622 menunjukkan jika variabel komitmen organisasional meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat 0,622 satuan.

1. Uji t

Tabel 4.35 Hasil Uji t Komitmen Organisasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Coefficients^a

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 Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 272)

3) Hipotesis 1a: Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1a:

H_{a1a}: Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

H_{o1a}: Tidak terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika tingkat sig dalam penelitian < 0,05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Jika tingkat sig dalam penelitian > 0,05 maka H₀ diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

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

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1a** yang berbunyi “terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4. Koefisien determinasi

Tabel 4.36 Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.494	.489	.323

a. Predictors: (Constant), R.Z

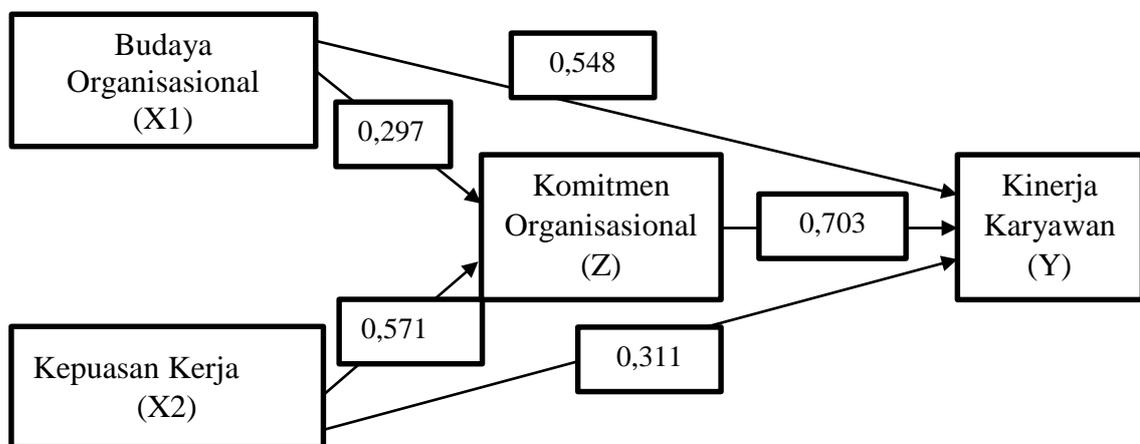
Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 272)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,489, sehingga dapat diartikan bahwa 48,9 persen kinerja dapat dijelaskan oleh komitmen organisasional. Sedangkan sisanya sebesar 51,1 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Pada penelitian ini akan menggunakan analisis jalur untuk mengetahui besar mana antara pengaruh

langsung budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi atau tidak melalui komitmen organisasi. Adapun angka yang akan digunakan untuk membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat diketahui dengan melihat tabel hasil regresi tepatnya pada kolom *standardized coefficients* Beta yang sudah ditampilkan pada sub bab sebelumnya yaitu pada Tabel 4.27 untuk melihat besarnya pengaruh langsung budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Lalu pada Tabel 4.30 untuk melihat besarnya pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.34.



Gambar 4.10 Diagram Jalur

4.6.1 Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa adanya moderator oleh variabel lain. Berikut ini adalah analisis pada pengaruh langsung:

- 1) Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

$$X_1 \rightarrow Z = 0,297$$

2) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

$$X_2 \rightarrow Z = 0,571$$

3) Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0,548$$

4) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,311$$

5) Pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,703$$

4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung

1) Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,297 \times 0,703) = 0,209$$

2) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,571 \times 0,703) = 0,401$$

Berikut ini adalah ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasional (X_1), kepuasan kerja (X_2), terhadap kinerja karyawan (Y), melalui komitmen organisasional (Z):

Tabel 4.34 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Budaya Organisasional (X_1) → Komitmen Organisasional (Z)	0,297	-	0,297
Kepuasan Kerja (X_2) → Komitmen Organisasional (Z)	0,571	-	0,571
Budaya Organisasional (X_1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,548	-	0,548
Kepuasan Kerja (X_2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,311	-	0,311
komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,703	-	0,703
Budaya Organisasional (X_1) → Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,548	0,209	0,757
Kepuasan Kerja (X_2) → Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,311	0,401	0,712

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2017 (Lampiran 5, hal 272)

Hasil analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut :

- 1 Lebih besar pengaruh langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan) dibanding pengaruh tidak langsung (budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional) terbukti dari pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung yaitu $0,548 > 0,209$. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi “budaya organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” **tidak terbukti**.
- 2 Lebih kecil pengaruh langsung (kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan) dibanding pengaruh tidak langsung (kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasional) dibuktikan dengan angka yaitu $0,311 < 0,401$. Sehingga terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi

“kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional” **terbukti**.

4.6.3 Rekapitulasi Hasil Uji Statistik

Tabel 4.35 Rekapitulasi Hasil Uji Statistik

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.	Terbukti
H2	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.	Terbukti
H3	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H4	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H5	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H6	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	Terbukti
H7	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.	Tidak Terbukti
H9	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.	Terbukti

4.7 Pembahasan

4.7.1 Data Deskriptif

Penelitian yang dilakukan pada karyawan 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 lebih dari 31-35 tahun sebanyak 34 orang, dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 36 orang, dan dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 70 orang.

Masing-masing responden penelitian memiliki persepsi atau gambaran yang berbeda mengenai variabel penelitian baik budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Persepsi responden terhadap variabel budaya organisasional terdapat 18 karyawan (19,4 persen) dengan kategori budaya organisasional sedang, 67 karyawan (72 persen) dengan kategori budaya organisasional tinggi, 8 karyawan (8,6 persen) dengan kategori budaya organisasional sangat tinggi dan tidak terdapat karyawan yang memiliki budaya organisasional 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 organisasional 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.

4.7.1.1 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasional mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,012 < 0,05$.

Selanjutnya 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 variabel komitmen organisasional 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 responden. 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.

4.7.1.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$.

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 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.

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.

4.7.1.3 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasional mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah 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.

4.7.1.4 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 $0,010 < 0,05$.

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 responden.

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.

4.7.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasional mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$.

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 responden. 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.

4.7.1.6 Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂) Terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional 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).

4.7.1.7 Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasional 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.

4.7.1.8 Pengaruh Budaya Organisasional (X₁) 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 organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional ($0,548 > 0,209$), 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. Nikpour (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak mediator terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Akan tetapi hasil ini mendukung hasil 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 Miftakhul 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 Dewi Suryani 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.

4.7.1.9. Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) 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 organisasional ($0,311 < 0,401$), sehingga hipotesis tersebut **terbukti**.

Hasil ini mendukung hasil 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan di PT Coca Cola Amatil Indonesia, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
7. Budaya organisasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

9. Pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

5.2 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).
- Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi ke-7, Alihbahasa : Benyamin Mollan. Prehallindo. Jakarta.
- 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.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2013. *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.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

- 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. 2008. *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 (terj V.A Yuwono,dkk)*. Edisi X. Yogyakarta: ANDI
- 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. 13th 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 Pematang). *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).
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. 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).
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Sixth Edition. USA. John Wiley & Sons, Inc.
- 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 Ofsett.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- _____. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- 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. 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 organisasi, 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 Universitas Mulawarman*, 12 (1).
- <http://coca-colaamatil.co.id/>

LAMPIRAN

Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di PT. Coca Cola
Amatil Indonesia Yogyakarta

Disusun dalam rangka menyusun skripsi



Oleh :

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2017

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Erlee Arwana

NIM : 13311543

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya mohon berkenan menjawab dengan sejujur-jujurnya seperti yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami dan rasakan. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Erlee Arwana

Budaya Organisasional

No.	Pertanyaan	Keterangan					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Inovasi dan pengambilan resiko							
1.	Saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan.						
2.	Atasan langsung mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.						
3.	Atasan langsung mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan.						
4.	Saya menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.						
5.	Atasan langsung memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan.						
6.	Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan.						
7.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.						
8.	Saya berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan pekerjaan.						
9.	Bila terjadi kesalahan maka saya siap menanggung resikonya.						
Perhatian ke hal yang rinci							
1.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.						
2.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat						
3.	Atasan langsung memberitahu saya agar lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan.						
4.	Atasan langsung menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan						
5.	Atasan langsung memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.						
Orientasi hasil							
1.	Saya bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal.						
2.	Saya secara kontinyu mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.						

3.	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal.						
4.	Saya berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan memperoleh hasil yang optimal.						
5.	Saya menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal.						
6.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya yang mampu menunjukkan prestasi kerja.						
7.	Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja.						
8.	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.						
Orientasi orang							
1.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.						
2.	Pihak manajemen memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.						
3.	Saya senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.						
4.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan						
5.	Pihak manajemen memberi perhatian kepada karyawan.						
6.	Saya dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.						
7.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.						
Orientasi tim							
1.	Saya senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim.						
2.	Saya menjalin kerjasama dengan anggota lain untuk meningkatkan hasil terbaik.						
3.	Saya menolong sesama rekan kerja bila mengalami kesulitan.						
4.	Saya dituntut untuk menjadi individu yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan.						
5.	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja.						
6.	Loyalitas yang tinggi terhadap tim untuk mencapai target.						
7.	Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan langsung						

8.	Jika timbul permasalahan, diselesaikan dengan tim.						
9.	Atasan langsung memberi solusi dan bantuan ketika adanya kendala.						
10.	pihak manajemen memberi solusi dan bantuan ketika adanya kendala.						

Keagresifan

1.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan						
2.	Saya datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.						
3.	Perusahaan memiliki peraturan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan.						
4.	Saya berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.						
5.	Saya mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.						
6.	Saya tidak puas dengan satu pekerjaan, sehingga tertantang dengan tugas berikutnya.						

Kemantapan

1.	Saya merasa dihargai sebagai karyawan						
2.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini.						
3.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan.						
4.	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk masa depan karir karyawan.						

Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	Keterangan					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Work It self							
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan saya.						
2.	Adanya kesesuaian keterampilan yang saya miliki dengan pekerjaan yang saya lakukan.						
3.	Saya dapat menggunakan cara saya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.						

4.	Saya menyukai setiap hasil pekerjaan yang telah saya selesaikan.						
Supervision							
1.	Atasan langsung memotivasi saya untuk melakukan pekerjaan.						
2.	Atasan langsung memberi masukan terhadap masalah yang saya hadapi.						
3.	Atasan langsung memberikan pengarahan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan saya.						
Workers							
1.	Saya memiliki rekan kerja yang solid dalam bekerja sama.						
2.	Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja.						
Promotion							
1.	Perusahaan mendesain jenjang karir yang jelas						
2.	Saya diberikan kesempatan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.						
3.	Saya mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan di dalam perusahaan.						
Pay							
1.	Imbalan yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan.						
2.	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan.						
3.	Tunjangan yang diterima sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan.						

Kinerja

No.	Pertanyaan	Keterangan					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kuantitas output							
1.	Tingkat pencapaian <i>volume</i> kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan.						
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan.						

Kualitas output							
1.	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja						
2.	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.						
Ketepatan							
1.	Pekerjaan yang saya lakukan selesai dengan tepat waktu						
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah maksimal						
3.	Saya lembur agar pekerjaan selesai dengan tepat waktu						
Kehadiran di tempat kerja							
1.	Saya datang ke kantor tepat waktu						
2.	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan						
Sikap kooperatif							
1.	Saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja.						
2.	Saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan dengan kerja sendiri.						

Komitmen Organisasional

No.	Pertanyaan	Keterangan					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Affective commitment							
1.	Saya merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini						
2.	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga						
3.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini						
Normative commitment							
1.	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya						
2.	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi pada perusahaan ini						

3.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya						
<i>Continuance commitment</i>							
1.	Saya sulit meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain						
2.	Saya merasa rugi untuk meninggalkan perusahaan ini						
3.	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang						

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Budaya Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	50

Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	16

Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	12

Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	10

Lampiran 4
Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.569	.238		2.391	.019		
	R.X1	.541	.113	.557	4.795	.000	.240	4.160
	R.X2	.128	.139	.129	.921	.360	.166	6.033
	R.Z	.194	.083	.220	2.338	.022	.366	2.730

a. Dependent Variable: R.Y

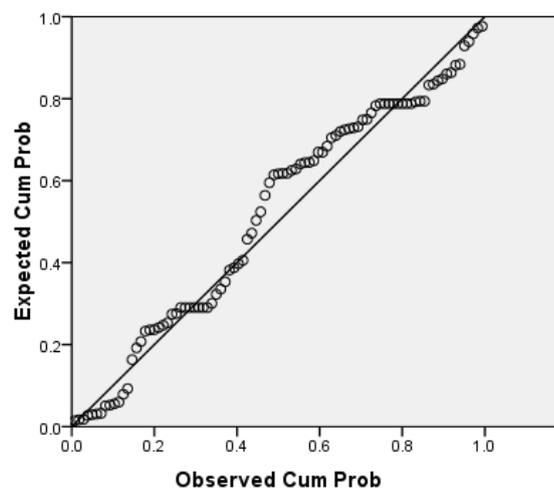
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.283	.223		-1.268	.208
	R.X1	.001	.002	.155	.703	.484
	R.X2	-.003	.007	-.102	-.426	.671
	R.Z	.007	.009	.139	.716	.476

a. Dependent Variable: RES4

Hasil Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.97133911
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.063
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		1.274
Asymp. Sig. (2-tailed)		.078

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 5
Analisis Regresi Linear Berganda Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan
Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Coefficients^a

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1228.732	2	614.366	110.691	.000 ^a
	Residual	499.526	90	5.550		
	Total	1728.258	92			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.705	2.356

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Z

Regresi Linear Berganda Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.002	2	6.501	102.127	.000 ^a
	Residual	5.729	90	.064		
	Total	18.731	92			

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

b. Dependent Variable: R.Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.694	.687	.252

a. Predictors: (Constant), R.X2, R.X1

Regresi Linear Berganda Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients^a

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.258	1	9.258	88.927	.000 ^a
	Residual	9.474	91	.104		
	Total	18.731	92			

a. Predictors: (Constant), R.Z

b. Dependent Variable: R.Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.494	.489	.323

a. Predictors: (Constant), R.Z

Lampiran 6
Data mentah
Variabel Budaya Organisasional (X₁)

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
1	5	4	4	5	4	6	5	5	4	4	5	4
2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
6	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
7	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
8	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
9	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
10	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4
11	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4
12	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
13	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
14	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
15	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
16	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
17	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
18	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
19	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
20	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
21	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	5
22	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6
23	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5
24	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6
25	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5
26	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5
27	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
28	6	5	5	6	5	4	5	6	5	5	6	6
29	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
30	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
31	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
32	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
33	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
34	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
35	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
36	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
37	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
38	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Lampiran 6

81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
86	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Lampiran 6

X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	6
4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
5	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5
6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6
5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5

Lanjutan Lampiran 6

5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	6	5	4	6	4	6	5	4	5	6
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	4	5
5	6	4	5	5	4	5	5	4	5	5	6
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6
5	4	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5
6	4	4	5	4	5	6	4	5	5	6	5
5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
6	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Lampiran 6

4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Lampiran 6

X1.49	T.X1	R.X1
4	231	4,714286
5	229	4,673469
5	224	4,571429
5	225	4,591837
4	224	4,571429
5	225	4,591837
4	234	4,77551
5	234	4,77551
4	184	3,755102
4	207	4,22449
4	222	4,530612
4	205	4,183673
4	201	4,102041
4	184	3,755102
4	183	3,734694
3	177	3,612245
3	179	3,653061
3	174	3,55102
4	173	3,530612
3	174	3,55102
5	269	5,489796
6	266	5,428571
6	263	5,367347
5	260	5,306122
6	259	5,285714

Lanjutan Lampiran 6

6	266	5,428571
4	212	4,326531
4	242	4,938776
4	212	4,326531
4	211	4,306122
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	211	4,306122
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	212	4,326531
4	212	4,326531
5	238	4,857143
5	233	4,755102
5	237	4,836735
5	237	4,836735
5	197	4,020408
4	203	4,142857
6	244	4,979592
4	209	4,265306
4	206	4,204082
4	211	4,306122
4	208	4,244898
5	201	4,102041
4	209	4,265306
4	212	4,326531
5	231	4,714286
5	234	4,77551
5	239	4,877551
5	232	4,734694
4	227	4,632653
4	232	4,734694
5	232	4,734694
4	225	4,591837
4	216	4,408163
4	200	4,081633
4	196	4
4	196	4
4	200	4,081633
4	203	4,142857

Lanjutan Lampiran 6

4	196	4
4	208	4,244898
4	235	4,795918
4	260	5,306122
4	221	4,510204
4	196	4
4	196	4
4	196	4
4	198	4,040816
4	206	4,204082
4	220	4,489796
4	224	4,571429
5	251	5,122449
4	211	4,306122
5	215	4,387755
5	226	4,612245
5	222	4,530612
4	225	4,591837
5	218	4,44898
5	245	5
5	245	5
5	245	5
5	231	4,714286
5	245	5
4	196	4
4	196	4

Variabel Kepuasan Kerja

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
4	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Lanjutan Tabel kepuasan kerja

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	6	5	4	6	5	5	5	6	4
5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	6	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
5	6	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	6	5	5	4	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	6	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Tabel kepuasan kerja

5	5	5	74	4,933333
5	5	5	73	4,866667
5	5	5	72	4,8
5	5	4	72	4,8
5	5	4	64	4,266667
4	4	4	60	4
4	4	5	71	4,733333
5	4	4	61	4,066667
4	4	4	60	4
4	4	4	63	4,2
4	4	4	60	4
4	4	4	65	4,333333
4	4	4	60	4
4	4	4	62	4,133333
4	4	4	72	4,8
5	5	4	69	4,6
5	4	5	74	4,933333
4	5	4	70	4,666667
5	4	5	71	4,733333
5	4	5	71	4,733333
4	5	5	69	4,6
6	5	5	71	4,733333
5	5	5	66	4,4
4	4	4	62	4,133333
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	64	4,266667
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
5	5	5	74	4,933333
5	5	5	72	4,8
5	5	5	65	4,333333
4	4	4	65	4,333333
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	65	4,333333
5	5	5	71	4,733333
4	4	4	69	4,6
4	4	4	73	4,866667
4	4	4	60	4

Lanjutan Tabel kepuasan kerja

4	4	4	60	4
5	5	5	75	5
5	5	5	69	4,6
5	5	5	63	4,2
5	5	5	64	4,266667
5	5	5	75	5
5	5	5	75	5
5	5	5	75	5
5	5	5	72	4,8
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4
4	4	4	60	4

Variabel Komitmen Organisasional

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	T.Z	R.Z
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4,888889
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4,222222
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4,222222
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4,222222
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	4,222222
5	5	5	4	5	5	5	5	4	43	4,777778
4	5	5	5	5	5	5	4	5	43	4,777778
4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	3,777778
4	5	4	4	4	4	5	4	3	37	4,111111
5	4	4	5	5	5	4	5	5	42	4,666667
4	5	4	4	4	4	3	3	3	34	3,777778
5	4	4	4	3	4	4	3	3	34	3,777778
4	5	4	4	4	4	3	4	4	36	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	31	3,444444
4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	3,444444
4	4	3	4	4	3	4	3	3	32	3,555556
4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	3,444444
4	4	3	4	4	3	4	3	3	32	3,555556
4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	3,777778
6	5	6	6	5	6	5	6	5	50	5,555556
5	6	5	5	5	6	5	6	5	48	5,333333
5	6	5	5	5	5	6	5	5	47	5,222222
5	5	6	5	5	6	5	5	6	48	5,333333
6	5	6	5	5	6	5	6	5	49	5,444444

Lanjutan Tabel komitmen organisasional

6	6	5	5	5	6	5	5	5	48	5,333333
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4,111111
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	4,888889
4	5	5	5	5	4	5	5	5	43	4,777778
4	5	5	5	5	5	4	5	5	43	4,777778
4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,888889
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4,111111
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	6	4	6	5	6	5	4	45	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4,111111
4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,333333
4	4	5	5	5	5	4	4	4	40	4,444444
4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	4,222222
5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4,333333
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	41	4,555556
4	5	6	5	4	5	5	4	5	43	4,777778
5	5	4	5	5	4	5	5	5	43	4,777778
4	4	5	4	4	5	5	4	5	40	4,444444
4	4	5	4	4	5	5	4	5	40	4,444444
5	4	5	4	3	5	5	4	5	40	4,444444
5	4	5	5	4	6	5	5	4	43	4,777778
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4,111111
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	39	4,333333
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4

Lanjutan Tabel komitmen organisasional

4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	42	4,666667
4	5	4	4	5	4	5	4	4	39	4,333333
5	4	5	5	4	4	4	5	4	40	4,444444
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4,555556
5	4	4	5	4	4	3	3	3	35	3,888889
4	4	5	4	4	5	4	5	4	39	4,333333
3	4	5	4	4	4	3	4	4	35	3,888889
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	39	4,333333
4	4	4	5	5	5	4	4	4	39	4,333333
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4,333333
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4

Variabel Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	T.Y	R.Y
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	51	4,636364
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	53	4,818182
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	50	4,545455
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	49	4,454545
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	49	4,454545
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	51	4,636364
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	52	4,727273
5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	52	4,727273
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	42	3,818182
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	46	4,181818
5	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	55	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	48	4,363636

Lanjutan Tabel kinerja karyawan

5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	52	4,727273
5	6	5	4	5	4	5	5	5	4	6	54	4,909091
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	52	4,727273
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	6	53	4,818182
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	6	53	4,818182
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	52	4,727273
5	4	5	6	5	4	5	5	5	6	5	55	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	47	4,272727
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	47	4,272727
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46	4,181818
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	50	4,545455
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	47	4,272727
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	46	4,181818
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	49	4,454545
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	50	4,545455
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	51	4,636364
5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	55	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45	4,090909
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	51	4,636364
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46	4,181818
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	48	4,363636
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4,272727
5	5	4	4	4	4	5	6	4	5	5	51	4,636364
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4

Lampiran 7
Analisis Deskriptif
Jumlah Kuesioner Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1.	Jumlah kuesioner yang disebar	100	100
2.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	7	7
3.	Jumlah kuesioner yang kembali	93	93

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2017

Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Budaya Organisasional (X ₁)	49
2.	Kepuasan Kerja (X ₂)	15
3.	Komitmen organisasional (Z)	9
4.	Kinerja Karyawan (Y)	11
Total Pertanyaan		84

Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	85	94,4
Perempuan	8	5,6
Jumlah	93	100

Karakteristik Responden Menurut Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 20 tahun	2	2,2
21-25 tahun	22	23,6
26-30 tahun	24	25,8
31-35 tahun	34	36,5
36-40 tahun	6	6,5
41-45 tahun	5	5,4
Jumlah	93	100

Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	70	75,3
Diploma	7	7,5
S1	16	17,2
Jumlah	93	100

Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5 tahun	36	38,7
6-10 tahun	30	32,3
11-15 tahun	13	14
16-20 tahun	10	10,7
21-25 tahun	4	4,3
Jumlah	93	100

Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	%
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	85	94,4
2.	Usia	31-35 tahun	34	36,5
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	70	75,3
4.	Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	36	38,7

Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Rata-rata	%	Keterangan
1.	Budaya Organisasional (X ₁)	4,45	74,17	Sangat Setuju
2.	Kepuasan Kerja (X ₂)	4,39	73,17	Sangat Setuju
3.	Komitmen Organisasional (Z)	4,31	71,83	Setuju
4.	Kinerja karyawan (Y)	4,42	73,67	Sangat Setuju

