

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM)* TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

TESIS

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian Guna
memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



KIKI SORAYA

1815300003

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa telekomunikasi dimana perusahaan ini membutuhkan karyawan yang banyak serta kinerja tinggi. Namun hasil kinerja perusahaan mengalami penurunan, sehingga target perusahaan tidak dapat tercapai. Tidak tercapainya target perusahaan ini diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja dengan komitmen kerja sebagai variabel *intervening*. Responden dalam penelitian ini sebanyak 225 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural equation Modelling*) dengan program LISREL Versi 8.80. *Kata kunci* *Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*

This research was conduct at a telecommunication service company where this company requires a lot of employees and high performance. But the results of the company's performance has decreased, so the company's targets cannot be achieved. The achievement of the company's targets is thought to be influenced by several factors, including organizational culture, leadership style, job satisfaction and compensation. The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture, leadership style, job satisfaction and compensation for performance with work commitment as an intervening variable. Respondents in this study were 225 employees. The data analysis technique used is SEM (Structural Equation Modelling) with LISREL Version 8.80.

Keywords : Organizational Commitment, employee Performance, Compensation, Leadership Style and Organizational Culture.

DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 Kerangka Pemikiran.....	32
Gambar 4 Jenis jenis kompensasi	38

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
E. Keaslian Penelitian	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. LandasanTeori	14
1. Budaya Organisasi(X_1)	14
a. Pengertian Budaya Organisasi(X_1).....	14
b. Arti Penting Budaya Organisasi(X_1).....	15
c. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi (X_1).....	16
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	17
e. Indikator Budaya Organisasi(X_1).....	18
2. Gaya Kepemimpinan (X_2)	19
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan (X_2)	19
b. Jenis Gaya Kepemimpinan (X_2)	21
c. Unsur-Unsur Gaya Kepemimpinan (X_2)	22
d. Indikator Gaya Kepemimpinan (X_2)	24
3. Kepuasan Kerja (X_3)	25
a. Pengertian Kepuasan Kerja(X_3).....	25
b. Arti Penting Kepuasan Kerja (X_3).....	26
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi KepuasanKerja	27
d. Teori Kepuasan Kerja(X_3)	28
e. Indikator Kepuasan Kerja (X_3).....	29
4. Kompensasi (X_4).....	30
a. Pengertian Kompensasi (X_4).....	30
b. Tujuan dan Manfaat Kompensasi (X_4)	32
c. Jenis Jenis Kompensasi (X_4).....	33
d. Indikator Kompensasi (X_4).....	38

5.	Komitmen Organisasi(Y ₁)	40
a.	Pengertian Komitmen Organisasi (Y ₁)	40
b.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (Y ₁)	41
c.	Indikator Komitmen Organisasi (Y ₁).....	42
6.	Kinerja (Y ₂)	43
a.	Pengertian Kinerja (Y ₂)	43
b.	Arti Penting Kinerja (Y ₂).....	44
c.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Y ₂).....	44
d.	Indikator Kinerja.....	45
B.	Penelitian Sebelumnya.....	46
C.	Kerangka Konseptual.....	48
D.	Hipotesis	52
 BAB III. METODE PENELITIAN		
A.	Pendekatan Penelitian.....	54
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	54
1.	Lokasi Penelitian.....	54
2.	Waktu Penelitian	54
C.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	55
1.	Variabel Penelitian.....	55
2.	Definisi Operasional	55
D.	Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	60
1.	Populasi	60
2.	Sampel	61
3.	Sumber Data Penelitian	61
E.	Teknik Pengumpulan Data	62
1.	Angket atau Kuesioner	62
2.	Wawancara	63
F.	Uji Instrumen Penelitian.....	63
1.	Uji Validitas.....	63
2.	Uji Reliabilitas	64
G.	Model Analisis Data	64
1.	Model dan PersyaratanMenggunakan SEM	66
2.	Estimasi model	74
3.	Uji Kecocokan Model	75
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Karakteristik Responden.....	80
B.	Tabulasi Jawaban Responden	82
C.	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	102
D.	Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	111
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		
A.	KESIMPULAN	146
B.	SARAN.....	147
DAFTAR PUSTAKA.....		148
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Point Pencapaian Nilai Kinerja Karyawan.....	4
Tabel 1.2 Nilai Kinerja Individu.....	4
Tabel 3.1 Jadwal dan Proses Penelitian	54
Tabel 3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	56
Tabel 3.3 Daftar Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Medan	61
Tabel 3.4 Skor dan Penilaian	62
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	81
Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden Budaya Organisasi.....	82
Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan	85
Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden <i>Kepuasan Kerja</i>	89
Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden <i>Kompensasi</i>	93
Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Komitmen Organisasi	96
Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Responden Kinerja	99
Tabel 4.10 Hasil Analisis Item Budaya Organisasi	103
Tabel 4.11 Hasil Analisis Item Gaya Kepemimpinan	104
Tabel 4.12 Hasil Analisis Item Kepuasan Kerja.....	104
Tabel 4.13 Hasil Analisis Item Kompensasi.....	105
Tabel 4.14 Hasil Analisis Item Komitmen Organisasi	106
Tabel 4.15 Hasil Analisis Item Kinerja.....	107
Tabel 4.16 Hasil Analisis Item <i>Budaya Organisasi</i>	107
Tabel 4.17 Hasil Analisis Item <i>Gaya Kepemimpinan</i>	108
Tabel 4.18 Hasil Analisis Item <i>Kepuasan Kerja</i>	109

Tabel 4.19 Hasil Analisis Item <i>Kompensasi</i>	109
Tabel 4.20 Hasil Analisis Item <i>Komitmen Organisasi</i>	110
Tabel 4.21 Hasil Analisis Item <i>Komitmen Organisasi</i>	110
Tabel 4.22 Normalitas Data Nilai <i>Critical Ratio</i>	114
Tabel 4.23 Normalitas Data Nilai <i>Outlier</i>	115
Tabel 4.24 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian	127
Tabel 4.25 Hasil Uji Validitas konvergen.....	133
Tabel 4.26 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value	134
Tabel 4.27 Standardized Direct Effects	135
Tabel 4.28 <i>Standardized Indirect Effects</i>	138
Tabel 4.29 Standardized Total Effects.....	140
Tabel 4.30 Hasil estimasi C.R (<i>Critical Ratio</i>) dan <i>P-Valuedirect</i>	143
Tabel 4.31 <i>Standardized Indirect Effects</i>	144

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. PT. Telkom mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis. Perusahaan yang terus berkembang dan mengikuti perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis merupakan perusahaan yang akan terus menikmati profitabilitas dalam jangka panjang. Perusahaan tersebut memiliki tingkan respon yang cepat akan perubahan yang terjadi. Bagi perusahaan yang tidak mampu mengikuti dan tidak respon terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya tentunya akan mengalami penurunan baik profitabilitasnya maupun kinerja para karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) defenisi 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). Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada

kombinasi dari kemampuan , usaha , dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam waktu periode tertentu.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual , karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Pihak manajemen dapat bedasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian. Aksi dari kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung dari kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. PT. Telkom adalah perusahaan yang memiliki ruang lingkup kegiatan dibidang telekomunikasi yang mempunyai *customer* disetiap daerah. Sebagai perusahaan komunikasi yang besar saat ini, PT. Telkom memahami pentingnya hubungan dan pemeliharaan karyawan demi mencapai tujuan perusahaan.

PT. Telkom, percaya bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung kepada seberapa kuat seluruh jajarannya mempedomani visi, misi, inisiatif strategis dan nilai- nilai ideal yang tumbuh dan berkembang dari dalam organisasinya.

Dalam upaya memenangkan kompetisi global, PT. Telkom secara berkesinambungan mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia (SDM) melalui program sertifikasi dan program *global talent*. PT. Telkom memahami keberadaan SDM memiliki peran dan posisi strategis dalam upaya pencapaian visi menjadi perusahaan berstandar global. Untuk itulah PT. Telkom terus mengembangkan SDM yang ada sekaligus membangun hubungan ketenagakerjaan

yang baik dengan para karyawan. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk lebih profesional guna mencapai tujuan perusahaan.

Istilah karyawan sebagai aset adalah ungkapan yang sering didengar dalam manajemen sumber daya manusia. Namun perlu diketahui bahwa karyawan dengan kriteria apa yang dapat dikatakan sebagai aset. Untuk perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Dengan evaluasi atau penelitian yang ada, perusahaan yang mengetahui secara baik mana karyawan dengan tingkat kinerja lebih apa yang diharapkan dengan karyawan yang tidak memiliki kinerja yang diharapkan. Sehingga perusahaan akan dapat memberikan *reward* atas kinerja karyawan yang baik itu dan memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang bekerja dengan kinerja dibawah standar perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seorang karyawan diantaranya yaitu budaya organisasi. Banyak riset yang membuktikan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mengukur kinerja karyawan, PT. Telkom menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. CBHRM telah mereka gunakan sejak tahun 2004 yang pada awalnya digunakan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. PT Telkom memiliki point pencapaian nilai kinerja karyawan yang dihasilkan melalui konversi sebagai berikut:

Tabel 1.1 Point Pencapaian Nilai Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Sumatera Tahun 2016-2018

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≥ 110	P1	Istimewa
≥ 103 s.d < 110	P2	Baik Sekali
≥ 96 s.d < 103	P3	Baik
≥ 90 s.d < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Kurang Sekali

Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk Sumatera

Penilaian kinerja dilakukan secara langsung yang melibatkan karyawan yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan. Adapun sumber data yang diterima dari PT Telkom Medan 2016- 2018 yang berupa nilai hasil kerja sehari-hari dan diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kerja Individu (NKI). NKI berupa pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam batas nilai prestasi, P1 adalah kinerja istimewa, P2 adalah kinerja baik sekali, P3 adalah kinerja baik (cukup), P4 adalah kinerja kurang, dan P5 adalah kinerja sangat kurang. Pengendalian kegiatan input data NKI ke dalam HRIS ini, dikontrol dan dikoordinir oleh unit HC *Center* atau unit yang ditunjuk oleh Direktur pengelola SDM.

Tabel 1.2 Nilai Kinerja Individu PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Sumatera Tahun 2016-2018

Penilaian Kinerja	2016	2017	2018
P1	12,4%	9,4%	7,3%
P2	54,8%	33,8%	47,3%
P3	32,5%	65,6%	52,4%
P4	0,2%	0,3%	0,0%
P5	0,0%	0,0%	0,0%

Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk Sumatera

Dilihat dari Tabel 1.2 Persentase Nilai Kinerja Individu secara umum dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari tahun 2016-2018 mengalami penurunan.

Kondisi ini terlihat dari P1 yang merupakan kategori kinerja istimewa mengalami penurunan dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Kemudian P2 yang mengalami penurunan di tahun 2017 dan P3 yang mengalami penurunan di tahun 2018, meningkat pada tahun 2017 dan kembali turun pada 2018. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan. Penurunan tingkat kinerja karyawan yang dicapai PT. Telkom saat ini tidak terlepas dari konflik peran ganda, pengembangan karir dan kecerdasan emosional karyawan, sehingga terjadilah penurunan tingkat kinerja karyawan.

Robbins dan Judge (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Selanjutnya Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan, gaya kepemimpinan juga dianggap penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pimpinan yang mampu memotivasi dan mengarahkan bawahannya akan sangat mendukung dari rencana aktivitas kegiatan perusahaan. Menurut Winardi (2007), gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Keberhasilan kepemimpinan akan didapatkan dari gaya kepemimpinan yang muncul pada saat pemimpin memimpin bawahannya.

Pengertian gaya kepemimpinan sendiri menurut Thoha (2007) adalah norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi bawahannya. Banyak model atau jenis dari gaya kepemimpinan itu

sendiri. Dimana dari sekian banyak model atau jenis yang ada seorang pimpinan dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada di perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut House yang dikutip Thoha (2007) ada 4 macam gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi prestasi.

Faktor selanjutnya yaitu kepuasan kerja seorang karyawan. Seorang karyawan dapat dikatakan puas jika ia merasa dihargai atau mendapatkan balas jasa yang sesuai diharapkan. Umumnya rasa puas seorang karyawan akan berbeda-beda. Karyawan mungkin saja puas dengan gaji yang tinggi atau dengan karyawan dengan gaji yang biasa saja namun diperlakukan secara baik.

Komitmen organisasi merupakan salah satu dari sekian banyak yang akan mempengaruhi dari kinerja karyawan. Komitmen tersebut dapat berupa kemauan karyawan untuk mengerahkan kemampuan secara maksimal untuk organisasi. Akan tetapi selama ini karyawan tidak dengan sepenuhnya bekerja dengan mengerahkan kemampuannya. Sehingga kinerja karyawan tidaklah sesuai dengan yang diharapkan. Rendahnya kualitas kerja tidak terlepas dengan budaya organisasi yang ada pada PT. Telkom. Selama ini budaya organisasi yang ada banyak dilanggar oleh sebagian karyawan. Diantaranya yaitu sistem tata nilai yang ada pada PT. Telkom misalnya tentang kerahasiaan data para pelanggan. sering kali karyawan memberikan data pelanggan kepada pihak lain. Misalnya menjual data pelanggan dengan total nilai tabungan kepada pihak lain.

Selanjutnya gaya kepemimpinan kepada wilayah yang ada pada PT. Telkom bersifat otoriter kepada bawahannya. Sering kali pimpinan memaksakan kehendaknya kepada bawahannya tanpa memberikan kesempatan kepada bawahan dengan memberikan saran guna memajukan perbankan.

Kepuasan kerja yang ada selama ini karyawan merasa komplain terhadap kesejahteraan yang ada. Bagi sebagian karyawan pembagian reward tidak berdasarkan kinerja karyawan. Hanya berdasarkan dengan masa kerja yang ada. Sehingga hal ini berdampak pada sering kali karyawan datang terlambat atau izin kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Tbk”**

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Masih kurang maksimalnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Karyawan tidak sepenuhnya mematuhi budaya organisasi yang ada di perusahaan.

- c. Gaya kepemimpinan yang dianggap otoriter yang memaksakan kehendaknya
- d. Rasa kepuasan kerja yang masih banyak mengkomplaian dari sistem pemberian reward.
- e. Kompensasi yang belum sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian peneliti membatasi masalah hanya pada Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
4. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia?

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
8. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia?
9. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Telekomunisai Indonesia?
10. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
11. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
12. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
13. Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?
14. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia.
- b. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia.
- c. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- d. Mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- e. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- f. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- g. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- h. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- i. Mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, Kompensasi terhadap komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia.
- j. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia

- k. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- l. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT TelekomunikasiIndonesia
- m. Mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT.TelekomunikasiIndonesia
- n. Mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada T.TelekomunikasiIndonesia

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta memperluas wawasan dalam dunia manajemen sumber daya manusia khususnya untuk melihat analisis structural equation modeling (SEM) terhadap komitmen organisasi kinerja karyawan

b. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang masalah Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Terhadap Komitemn Organisasi Kinerja

Karyawan

c. Bagi Penelitian Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh terutama yang berkaitan dengan masalah Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Terhadap Komitemn Organisasi Kinerja Karyawan

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Eva Kris Diana Devi(2009) dengan judul penelitian analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*(studi pada karyawan *outsourcing*PT. Semeru Karya Buana Semarang). Sedangkan penelitian ini berjudul: analisis structural equation modeling (SEM) terhadap komitmen organisasi kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini terletak pada:

1. **Variabel penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan motivasi dan variabel terikat 1 variabel yaitu kinerja karyawan serta 1 variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas yaitu budaya organisasigaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta kompensasi dan variabel terikat 1 variabel yaitu kinerja karyawan serta 1 variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi.
2. **Jumlah Observasi/Sampel (n)**: penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 100 responden. Sedangkan penelitian ini juga menggunakan sampel berjumlah 225 karyawan/responden.

3. **Waktu Penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2009 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
4. **Lokasi Penelitian:** lokasi penelitian terdahulu pada PT. Semeru Karya Buana Semarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2013) Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi

Menurut Gibson, et al (2011) budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Menurut Davis yang dikutip Sobirin (2009), budaya

organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai pedoman berperilaku di dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) yang 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.

Dari teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

b. Arti Penting Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2013:25) menjelaskan bahwa budaya memiliki arti penting bagi organisasi mengingat dapat mendorong manajer menciptakan kultur yang menekankan interpersonal *relationship* yang tentunya juga akan menarik bagi setiap karyawan yang dibebankan dengan *work task*.

Sedangkan menurut Dermawan (2010:143) budaya organisasi menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dalam memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi dan keyakinan organisas,

dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan mutu dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Kemudian menurut Ronnins (Riani, 2011:7) budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

c. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa manfaat jika perusahaan memiliki organisasi yang baik. Menurut Sutrisno (2013:27) manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan adanya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Menurut Sutrisno (2013:10) menjelaskan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Luth (Sopiah, 2008:129) menjelaskan budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Aturan perilaku, dalam hal ini menyangkut bahasa, terminology dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.
- 2) Norma, yaitu standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, seperti norma agama, norma sosial, norma susila dan norma adat.
- 3) Nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota organisasi.
- 4) Filosofi, yaitu kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang diusulkan para karyawan dan pelanggannya.

- 5) Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi, berupa pegawai baru harus mempelajari peraturan agar keberadaannya dapat diterima oleh organisasi.
- 6) Iklim organisasi, yaitu keseluruhan perasaan yang meliputi hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mulyadi (2015 : 128), indikator yang perlu dilakukan untuk memperkuat budaya organisasi adalah :

- 1) Ketanggapan, diperlukan untuk tanggap menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir.
- 2) Dukungan, dalam organisasi perlu adanya dukungan atau dorongan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
- 3) Kepemimpinan, hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan.
- 4) Keramahan, pimpinan perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan.
- 5) Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seseorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik, sementara kemampuan yang

buruk dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Menurut Thoha (2007:49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Kobis (2015:10) menjelaskan kepemimpinan secara umum dapat dikatakan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok atau orang-orang kearah tercapainya sebuah tujuan. Seorang manajer yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang impersonal dan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang yang berjiwa pemimpin cenderung mengambil mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2012:213) mengartikan kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain,

untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin.

Kemudian menurut Mangkuprawira (2007:118) mendefinisikan Kepemimpinan adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seorang. Hal ini merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya menjadi realita. Ia melibatkan unsur emosi yang pada kenyataannya dapat selalu berubah. Memang pada dasarnya, dalam menerapkan kepemimpinan tidak selalu berjalan mulus. Boleh jadi karyawan yang dipimpin manager merasa ragu-ragu akan kemampuan manager, tidak jelas apa dan mengapa manager mengintruksikan sesuatu, apatis terhadap manager atau bahkan bisa saja menunjukkan konflik dengan manager.

Berdasarkan pengertian dari beberapa kutipan diatas yang dimaksud dengan Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu proses dimana seorang pemimpin dapat menggerakkan, membimbing dan mempengaruhi bawahannya agar dapat mengerjakan tugasnya seefektif mungkin agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2009:172) terdapat empat (4) gaya kepemimpinan yang dianut pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu :

- 1) **Kepemimpinan Otoriter.** Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) **Kepemimpinan Partisipatif.** Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- 3) **Kepemimpinan Delegatif.** Kepemimpinan Delegatif adalah apabila seorang pemimpin yang mendekati wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) **Kepemimpinan Situasional.** Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard di pusat Studi Kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Sampai tahun 1982, Hersey dan Blanchard bekerja sama secara kontinu menyempurnakan

kepemimpinan situasional. Setelah itu Blanchard dan rekannya di *Blanchard Training and Development* (BTD) mulai memodifikasi model kepemimpinan situasional. Model yang dikembangkan Hersey dan Blanchard ini pada awalnya memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manager, tenaga pemasaran, guru, atau orangtua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

c. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Bangun (2012:340) Terdapat empat (4) unsur dalam kepemimpinan antara lain:

- 1) Kumpulan Orang. Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pimpinan oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

- 2) Kekuasaan. Pada unsur ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain: kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.
- 3) Mempengaruhi. Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsur ini sangat dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan

pemimpin. Kekuasaan untuk mempengaruhi merupakan jembatan pada unsur keempat.

- 4) Nilai. Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. James McGregor, dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut House yang dikutip Thoha (2007) ada 4 indikator gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai, yaitu:

- 1) Kepemimpinan direktif
- 2) Kepemimpinan suportif
- 3) Kepemimpinan partisipatif
- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2014:132): Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena 2 alasan yaitu yang pertama menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan yang kedua merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif dari pada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut.

Sementara menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 202), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”.

Sedangkan menurut Badriah (2015:229): Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Kemudian menurut Mangkunegara (2013:117) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi kepuasan kerja di atas, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang pegawai tentang suatu pekerjaan baik secara positif maupun negatif yang dapat menimbulkan emosi/perasaan positif atau negatif.

b. Arti Penting Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2015:295) kepuasan kerja akan memiliki arti penting bagi suatu organisasi dimana ketika seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya maka berdampak pada prestasi dibandingkan karyawan lainnya, redahnya tingkat kemangkiran, tidak adanya keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain, usia karyawan terhadap kerjanya, kesempatan untuk mendapatkan tingkat jabatan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya.

Sedangkan menurut Badani (2014:43) kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja, seperti malas, raji, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Kemudian menurut Mangkunegara (2009:85) pada kenyataan, dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja) menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja menantang dan membangkitkan semangat dari pada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:120) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuan kerja, yaitu:

- 1) Faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001;225) yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*). Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
- 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

- 4) Keadilan (*Equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*Genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

d. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba 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. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- 1) *Two Factor Theory*. Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena

faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

- 2) *Value Theory*. Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

- **Menyenangi Pekerjaannya**

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

- **Mencintai Pekerjaannya**

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

- **Moral Kerja Positif**

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

- **Disiplin Kerja**

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

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan, yang berhubungan dengan bentuk pemberian penghargaan atas penyelesaian tugas yang dibebankan (Rivai, 2004:357). Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan bekerja pada suatu organisasi merujuk pada semua bentuk balas jasa bagi karyawan yang berasal dari penyelesaian pekerjaan mereka (Mathis dan Jackson, 2002:118).

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Kompensasi memiliki banyak pengertian dengan maksud dan tujuan sama, yaitu tentang balas jasa, imbalan, pengganti kontribusi dan penghargaan

dalam bentuk finansial maupun non finansial atas pekerjaan yang telah terselesaikan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban pekerjaan, perusahaan memiliki harapan terhadap karyawannya untuk menunjukkan tingkat kesetiaan dalam memajukan perusahaan. Kompensasi juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi persepsi karyawan, untuk bekerja pada suatu perusahaan.

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan: “Kompensasi (compensation) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”.

Handoko (2008) mengungkapkan bahwa kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan.

Menurut Kadarisman (2012) mengemukakan bahwa Kompensasi adalah penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan, meliputi aspek finansial

maupun non finansial.

b. Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Tujuan Kompensasi Martoyo (2000:129) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi secara garis besar memiliki beberapa tujuan, yang dimana sebagai pemenuhan kebutuhan hidup, pengkaitan dengan produktifitas kerja, pengkaitan dengan kesuksesan perusahaan dan keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Sedangkan Handoko (2001:156) memiliki pendapat lain mengenai tujuan kompensasi yaitu sebagai sarana memperoleh karyawan yang sesuai, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan yang legal.

Kadarisman (2012) pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan keorganisasian.

Tujuan kompensasi menurut Kadarisman (2012) yaitu:

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong

karyawan bekerja secara produktif.

3) Memajukan organisasi atau perusahaan.

Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya perusahaan.

4) Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan. Pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan manfaat kepada karyawan, karena dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Jenis Jenis Kompensasi

➤ Menurut Rivai (2009), jenis-jenis kompensasi terdiri dari:

1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterimakaryawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif adalah sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang 20 lebih baik. Jadi insentif disini adalah tambahan dari gaji pokok yang dapat diberikan sesuai hasil kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (fringe benefit)

Kompensasi tidak langsung (fringe benefit) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

3) Kompensasi non finansial yang meliputi:

Kompensasi non finansial yang meliputi: Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa). Lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

- Menurut Sedarmayanti (2010 : 241-243) jenis-jenis kompensasi adalah sebagai berikut :

a) Kompensasi Tidak Langsung.

Sedarmayanti menyatakan bahwa jaminan dan pelayanan adalah kompensasi tidak langsung karena hal tersebut biasanya diberikan sebagai suatu kondisi pekerjaan dan tidak berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja.

i. Jaminan Asuransi

Asuransi yang diberikan merupakan asuransi uang berkenaan dengan kesehatan, jiwa dan cacat tubuh.

ii. Jaminan Keamanan Pegawai

Berupa keamana dalam pendapatan kerja dan masalah masalah yang berkaitan dengan pensiunan.

iii. Jaminan Cuti

Hak hari libur yang didapatkan pekerja, seperti istirahat kerja, liburan, cuti, penggantian hari sakit dan dispensasi dalam tugas organisasi.

iv. Jaminan kafeteria : Solusi Proaktif

Hak hak karyawan dalam mendapatkan jadwal kerja yang layak dan sesuai dengan privasi karyawan tersebut.

v. Pelayanan Karyawan

Jaminan untuk karyawan dalam hal

pendidikan, keuangan dan secara sosial (perawatan keluarga) serta program program relokasi.

b) Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung karena biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak langsung berkaitan dengan kinerja. Program penyediaan kompensasi pelengkap semakin penting karena adanya perubahan sikap karyawan, tuntutan serikat karyawan, persaingan antar organisasi dan aturan pemerintah.

➤ Sedangkan menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010 : 276),
Kompensasi terdiri dari :

1) Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

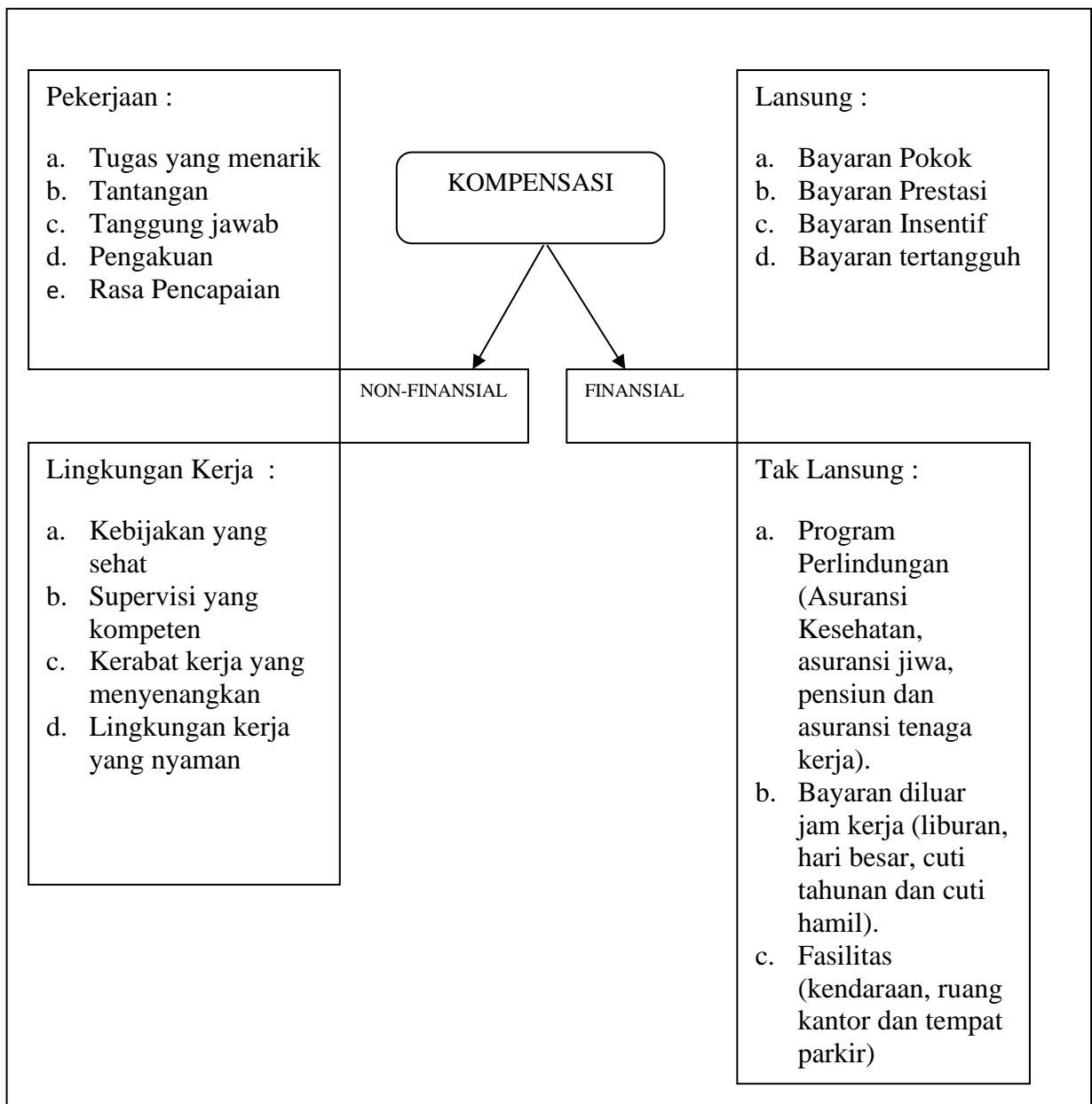
- i. Bayaran pokok (Based pay) yaitu gaji dan upah
- ii. Bayaran prestasi (Merit pay)
- iii. Bayaran insentif (Insentive pay) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan dan pembagian saham.
- iv. Bayaran tertangguh (Deffered pay) yaitu program tabungan dan anuitas pembelian saham

b. Kompensasi Tidak Langsung

1. Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja.
2. Bayaran diluar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.
3. Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

2) Kompensasi non-Finansial

- a. Pekerjaan yaitu tugas tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.
- b. Lingkungan kerja yaitu kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.



Sumber: Marwansyah, 2010:276

Gambar 4. Jenis jenis Kompensasi

d. Indikator-indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2004) sebagai berikut:

1) Gaji atau Upah

Merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

3) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2017) indikator kompensasi adalah:

1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh

2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja

4. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Luthans dalam Djamaludin (2009:6) menjelaskan komitmen organisasional yang merupakan sikap loyal dari pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses bagi anggota organisasi untuk memberikan perhatian kepada organisasi yang akan menghasilkan keberhasilan bagi organisasi tersebut di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Robbins dalam Djamaludin (2009:7) mengartikan komitmen merupakan suatu tingkatan atau tahap di mana pegawai mampu untuk memahami tujuan organisasi dan berharap untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut.

Kemudian menurut Becker dalam Baraba (2013:64) berpendapat bahwa komitmen digunakan untuk menjelaskan apa yang ia sebut sebagai "*perilaku yang konsisten*" di mana orang bertindak secara konsisten karena aktivitas dari beberapa jenis tertentu dianggap benar dan tepat dalam masyarakat atau kelompok sosial dan karena penyimpangan dari standar ini dihukum.

Moorhead dan Griffin (2014:73) mengatakan bahwa : “Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya

Dari uraian pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk dapat bersikap loyal atau setia terhadap perusahaan serta berusaha memahami tujuan perusahaan yang ingin dicapai secara menyeluruh.

b. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

- 1) Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara-cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sedangkan menurut Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- 1) Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.

- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dapat digunakan sebagai indikator yang lebih baik daripada mempergunakan *job satisfaction* untuk mengukur tingkat turnover pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini karena ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya belum tentu menunjukkan ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi tersebut secara keseluruhan.

Menurut Griffin dalam Rimata (2014:13), menjelaskan indikator komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif) – keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi; Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu.

- 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) – komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative commitment* (komitmen normatif) – terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang pegawai.

6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Sutrisno (2013:170): Kinerja adalah bagaimana orang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:7): Kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kemudian menurut Mangkunegara (2013:67): Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

b. Arti Penting Kinerja

Menurut Rivai (2013:231) kinerja merupakan perilaku nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:70) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan tersebut juga menunjukkan kinerja.

Kemudian menurut Umam (2012:186) kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2013:67) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Kemampuan. Secara psikologis (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* +

skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

- 2) Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

d. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 2) Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

B. Pelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eva Kris Diana Devi(20 09)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Variabel independen yaitu kinerja Variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan motivasi Variabel intervening yaitu komitmen organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasional tidak signifikan positif

				terhadap kinerja karyawan.
2	Frans Sudirjo (2012)	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan</p> <p>Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan</p> <p>Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Variabel independen yaitu kinerja</p> <p>Variabel dependen yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja</p> <p>Variabel intervening yaitu komitmen organisasional</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
3	Ilham Sugiri (2014)	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi</p>	<p>Variabel independen yaitu kinerja</p> <p>Variabel dependen yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan</p> <p>Variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan komitmen</p>	<p>Hasil penelitian dapat diketahui bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

		(Studi pada Karyawan CV Opal Transport)	organisasional	
--	--	---	----------------	--

C. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi akan memiliki arti penting bagi seorang karyawan. Budaya organisasi yang mendukung membuat seorang karyawan akan bekerja dengan maksimal, memberikan segala kemampuan dan kompetensi kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Haryati (2013), Ilham(2014) dan Anwar (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga ketika budaya organisasi semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang baik dalam mengarahkan bawahannya maka akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak lain dengan kinerja karyawan yang semakin membaik. Penelitian yang dilakukan oleh Frans Sudirjo (2012), Siswanto dan Hamid (2017), dan Lestari dan Mariyono (2017) menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana ketika gaya kepemimpinan semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Rasa senang dalam bekerja akan membuat seorang karyawan nyaman dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Senang dalam mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi mencerminkan bahwa kepuasan karyawan bekerja telah maksimal. Hal ini tentunya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Khairiyah dan Annisa (2013), Lestari dan Mariyono (2017) dan Changgriawan (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika kepuasan pekerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

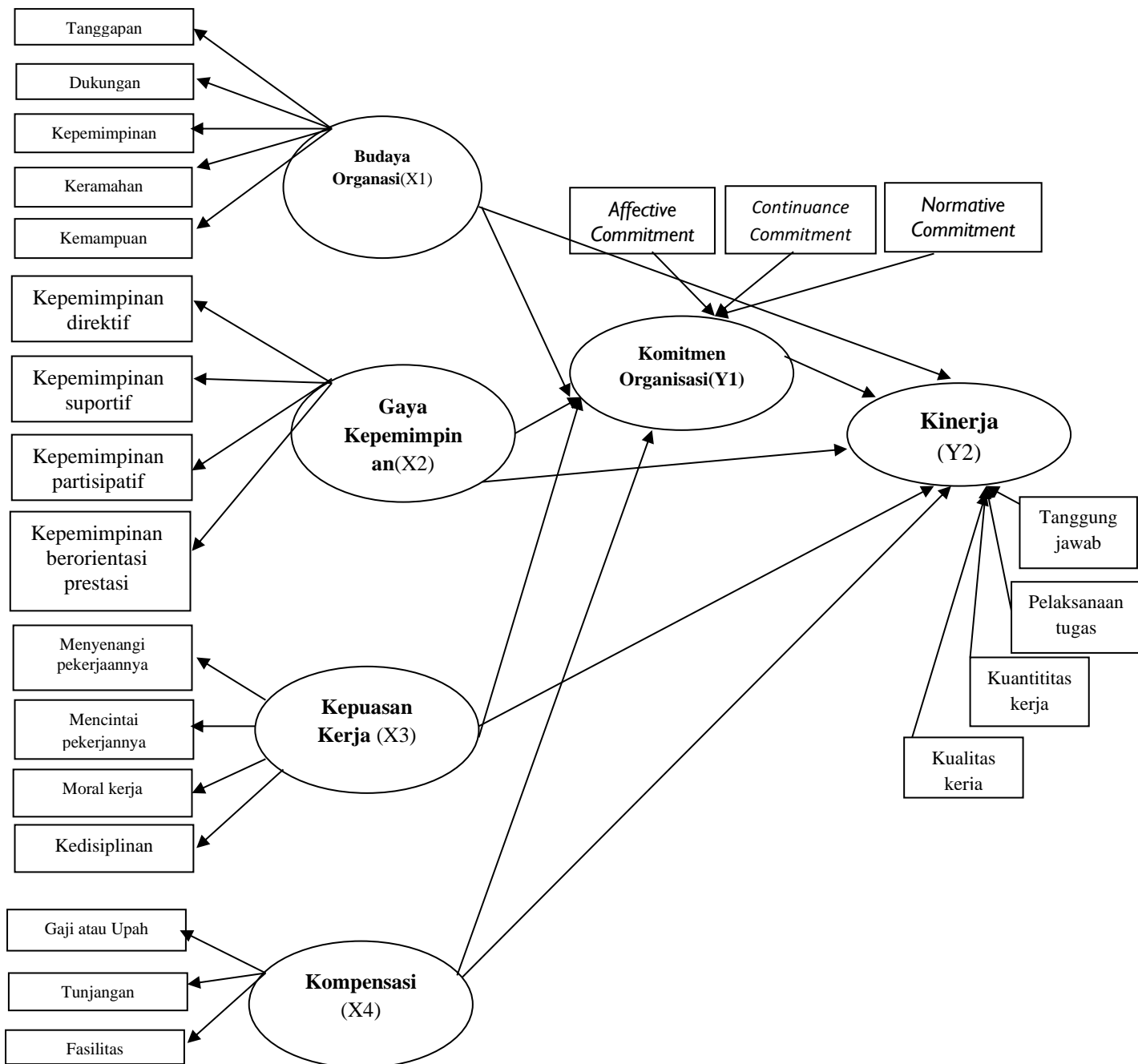
Kompensasi yang di berikan PT.Telekomunikasi Indonesia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. kompensasi merupakan hal yang dapat mendorong kinerja para karyawan. PT.Telekomunikasi Indonesia sudah memberikan kompensasi kerja seperti tunjangan hari raya, tetapi pihak karyawan tidak merasa puas dengan tunjangan yang sudah diberikan oleh perusahaan, karyawan menginginkan tunjangan lain seperti tunjangan hari tua dan tunjangan makan. Kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah sebagaimana dikatakan oleh Hasibuan (2001). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemberian kompensasi harus sesuai dengan sistem yang sudah direncanakan oleh

perusahaan karena semakin sesuai kompensasi yang diberikan perusahaan maka karyawan akan semakin nyaman untuk tetap bertahan di perusahaan. Kompensasi yang sesuai juga dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga kinerjanya akan meningkat sehingga perusahaan dapat mencapai target yang ditentukan. Hal ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ririvega Kasenda (2013), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien adalah positif.

5. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Perusahaan yang mampu memaksimalkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta Kompensasi karyawan tentunya akan memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Upaya ini dapat dilakukan melalui perbaikan komitmen organisasi. Sehingga budaya organisasi yang baik, gaya kepemimpinan yang menarik dan kepuasan kerja yang meningkatkan serta kompensasi yang sesuai akan memiliki dampak yang baik pula bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Eva Kris Diana Devi(2009), Frans Sudirjo(2012) dan Ilham Sugiri(2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Analisis *structural equation modeling* pada faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Dimana :

X1 = Budaya organisasi (*Eksogenous Variable*)

X2 = Gaya kepemimpinan (*Eksogenous Variable*)

X3	=	Kepuasan kerja (<i>Eksogenous Variable</i>)
X4	=	Kompensasi (<i>Eksogenous Variable</i>)
Y1	=	Komitmen organisasi (<i>Endogenous Variable</i>)
Y2	=	Kinerja (<i>Endogenous Variable</i>)

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap kinerja karyawan.

9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi.
10. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
11. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
12. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
13. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
14. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Menurut Rusiadi (2013 : 14), Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Medan yang beralamat Jl. Putri Hijau no 1 Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari penelitian sejak bulan Oktober 2019 sampai dengan Januari 2020.

Tabel 3.1 Jadwal dan Proses Penelitian

NO	KEGIATAN	Oktober				Nopember				Desember				Januari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Judul																
2	Perizinan																
3	Kunjungan ke tempat penelitian																
4	Penyebaran alat ukur																
5	Analisa Data																
6	Laporan hasil penelitian																
7	Seminar																

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri atas dua variabel yakni :

- a. Variabel independen (bebas) terdiri atas : budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta Kompensasi
- b. Variabel dependen (terikat) terdiri atas : kinerja karyawan
- c. Variabel intervening terdiri atas komitmen organisasi

2. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

- a. Budaya Organisasi (X1) merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.
- b. Gaya Kepemimpinan (X2) adalah adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan
- c. Kepuasan (X3) merupakan perasaan pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya

- d. Kompensasi (X4) merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan, yang berhubungan dengan bentuk pemberian penghargaan atas penyelesaian tugas yang dibebankan
- e. Komitmen Organisasi (Y1) adalah sikap loyal dari pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses bagi anggota organisasi untuk memberikan perhatian kepada organisasi yang akan menghasilkan keberhasilan bagi organisasi tersebut di masa yang akan datang.
- f. Kinerja (Y2) adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tabel 3.2 Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Deskripsi	Dimensi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi Menurut Rivai dan Mulyadi (2015)	Ketanggapan	a. Cepat merespon masalah pekerjaannya b. Bersedia membantu karyawan lain yang membutuhkan bantuan c. Memiliki inisiatif sendiri dalam memberikan solusi atas masalah kerja	Likert	Ordinal
		Dukungan	a. Karyawan selalu mendukung rencana kerja yang akan dilaksanakan b. Perusahaan selalu mendukung segala keperluan karyawan c. Sesama rekan kerja selalu mendukung pekerjaan karyawan lain		
		Kepemimpinan	a. Pimpinan selalu memotivasi bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya b. Pimpinan selalu mengajarkan kepada bawahannya untuk bersikap mandiri akan masalah pekerjaannya c. Pimpinan selalu respon terhadap keluhan bawahannya	Likert	Ordinal

		Keramahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan diwajibkan rasa kepada atasan dan nasabah b. Baik didalam dan diluar karyawan ramah kepada semua orang c. Perusahaan memiliki kode etik akan sikap ramah-tamah 	Likert	Ordinal
		Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> a. karyawan bekerja sesuai dengan kemampuannya b. Perusahaan memberikan tugas pekerjaan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan c. Karyawan mampu untuk tidak menyusahakan pimpiannya ketika menghadapi masalah pekerjaannya 	Likert	Ordinal
Gaya Kepemimpinan (X2)	Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat Menurut Thoha (2007)	Kepemimpinan direktif	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan b. Atasan selalu memberikan secara jelas kepada karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya c. Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal 	Likert	Ordinal
		Kepemimpinan suportif	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan selalu melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan karyawan b. Atasan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan c. Atasan berupaya mengembangkan suasana yang lebih kekeluargaan di lingkungan kerja 	Likert	Ordinal
		Kepemimpinan partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan b. Atasan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan 	Likert	Ordinal

			c. Atasan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cara mereka sendiri		
		Kepemimpinan berorientasi prestasi	a. Atasan selalu memberi nasehat tentang kinerja kepada karyawan b. Atasan selalu memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal c. Atasan memberikan pekerjaan yang menantang kepada karyawan	Likert	Ordinal
Kepuasan Kerja (X3)	Kepuasan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013)	Menyenangi pekerjaan	a. Realisasi kerja melebihi target b. Hasil kerja melebihi harapan atasan c. Bekerja lebih baik dari sebelumnya	Likert	Ordinal
		Mencintai pekerjaannya	a. loyalitas dalam bekerja b. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu c. Mampu memahami kepentingan bersama	Likert	Ordinal
		Moral kerja	a. Bekerja dengan sopan b. Tidak mengeluh waktu bekerja c. Selalu tersenyum	Likert	Ordinal
		Kedisiplinan	a. Tidak bolos waktu bekerja b. Rapi dalam berpakaian c. Ketepatan dalam bekerja	Likert	Ordinal
Kompensasi (X4)	Kompensasi merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan, yang berhubungan dengan bentuk pemberian penghargaan atas penyelesaian tugas yang dibebankan Menurut Henry Simamora (2004)	Gaji Atau Upah	a. Gaji yang diterima sesuai harapan b. Gaji secara keseluruhan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan c. Perbedaan gaji antar bagian sudah sesuai harapan. d. Bonus yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur	Likert	Ordinal
		Tunjangan	a. Tunjangan yang diterima sesuai harapan b. Puas dengan jaminan social ketenagakerjaan yang diberikan perusahaan.	Likert	Ordinal

			c. Besarnya jaminan kerja sudah sesuai dengan resiko pekerjaan.		
		Fasilitas	a. Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan fasilitas karyawan b. Pemberian Pelatihan dan Pengembangan diri bagi karyawan c. Pemberian Cuti bagi karyawan..	Likert	Ordinal
Komitmen Organisasi (Y1)	Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Menurut Griffin 2014	<i>Affective Commitment</i>	a. Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini b. Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga c. Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.	Likert	Ordinal
		<i>Continuance Commitment</i>	a. Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain b. Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini c. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	Likert	Ordinal
		<i>Normative Commitment</i>	a. Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya b. Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini c. Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya	Likert	Ordinal
Kinerja (Y2)	Hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi.	Kualitas pekerjaan	a. Realisasi kerja melebihi target b. Hasil kerja melebihi harapan atasan c. Bekerja lebih baik dari sebelumnya	Likert	Ordinal
		Kuantitas pekerjaan	a. Hasil kerja mudah dihitung	Likert	Ordinal

			b. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu c. Mampu memahami kepentingan bersama		
		Pelaksanaan tugas	a. Waktu penyelesaian kerja sesuai prosedur b. Jangka waktu bekerja tidak melebihi ketentuan c. Tepat waktu dalam memasuki jam kerja	Likert	Ordinal
		Tanggung jawab	a. Datang tepat waktu b. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu c. Terlibat langsung dalam bekerja	Likert	Ordinal

Sumber: Buku, Teori, Indikator (Diolah Peneliti)

D. Populasi Dan Sampel Penelitian Serta Sumber Data

1. Populasi

Menurut Rusiadi, et.al (2013:27) mendefinisikan Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan kontrak PT Telekomunikasi Indonesia Medan yang berjumlah 225 orang.

2. Sampel

Menurut Rusiadi, et.al (2013:31) mendefinisikan sampel dapat di definisikan sebagai himpunan sebagian dari unsur – unsur populasi yang memiliki ciri – ciri sama.. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel secara *Nonprobability sampling* dengan cara *quota sampling*. Menurut Nasution dalam Rusiadi, et.al (2013:37) menjelaskan *quota sampling* merupakan metode memilih sampel yang mempunyai ciri-ciri tertentu dalam jumlah atau kuota yang diinginkan.

Berikut adalah daftar karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Medan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3Daftar Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Medan

Bagian	Jumlah
<i>Marketing Produk (HSI, Datin)</i>	69
<i>Customer service</i>	27
<i>Finance (Mengelola Operasional Keuangan)</i>	24
<i>HRD (Human Resources Development)</i>	17
<i>Telkom Akses (Jaringan)</i>	27
<i>Billing and Collection</i>	25
<i>Home Service Delivery</i>	17
<i>Legal CDC (Pembuatan Dokumen Untuk Project Telkom)</i>	19
Total	225

Jadi sampel dalam penelitian ini yakni berjumlah 225 responden.

3. Sumber Data Penelitian

Pengumpulan data peneliti melakukan metode pengumpulan dengan dengan sumber data primer. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui angket, wawancara dan observasi. Sedangkan data Sekunder yaitu data-data yang mendukung data primer, yang diperoleh dari peraturan-peraturan dan dokumen yang berkaitan dengan hal-hal yang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Angket atau Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan melalui angket. Menurut Nazir (2009:203) mendefinisikan kuesioner adalah sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Dalam penelitian ini skala likert mempergunakan skala 5 tingkat yang memungkinkan responden dalam memberikan jawaban kuesioner penelitian yang menguraikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja

terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-construct yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Tabel 3.4 Skor dan Penilaian

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

2. Wawancara

Wawancara yaitu data-data yang dikumpulkan diperoleh dengan cara melakukan komunikasi langsung dengan obyek penelitian.

F. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Rumus pengujian validitas dengan korelasi product momet yaitu :

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

Keterangan :

- rx_y : Koefisien korelasi antara x dengan y
- x : Variabel x (butir pertanyaan)
- y : Variabel y (skor total).

n : Jumlah individu dalam sampel

Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r -kritis = 0,30. Jadi kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha (α) dari Cronbach dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

R_{11} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

σ_t^2 = varian total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan reliabel atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut reliabel.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel.

Menurut Umar (2008 : 126), Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran,

Pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Butir kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel

jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

G. Model Analisis Data

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural equation modeling* (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

Structural equation modeling (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel–variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten

sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent (eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Strutural Model* . Measurement model adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel – variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis *Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di antara variabel – variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

1. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair *et al.*, 1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah.

- a. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
- b. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).
- c. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair *et al.* (1995) diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Konstruk Laten.** Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.
- 2) **Variabel Manifest.** Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam

format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

- 3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error. Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.
- 4) Diagram Jalur. Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

Koefisien Jalur. Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandardisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah *faktor loading*

Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggungjawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

1) pengaruh langsung (*direct effects*)

- a) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

- b) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

- c) Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

- d) Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_2)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + e$$

- e) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

$$Y_1 = f(X_3)$$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

- f) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

2) pengaruh tak langsung (*indirect effects*)

- a) Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_1 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

$$Y_2 = f(X_2Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_2 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

$$Y_2 = f(X_3Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_3 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

3) pengaruh total (*total effects*)

- a) Pengaruh total budaya organisasiterhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

- b) Pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel eksogen menuju variabel endogen/variabel endogen). Pada software Amos 20, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*. Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya.

- a. Spesifikasi Model. Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- 1) mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.

- 2) mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variable endogen.
 - 3) menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bias diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).
 - 4) mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah, $X \rightarrow Y$) atau *nonrecursive* (timbale balik, $X \leftrightarrow Y$).
 - 5) langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.
- b. Identifikasi Model. Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut: untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*, λ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut bernilai

Penetapan nilai $\lambda = 1$ merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

1. Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah *robust maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996). Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05 . Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu *offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi

error variance tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketikanilai varian dari konstrak bernilai negatif.

2. Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.*, SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

Ukuran Kecocokan Mutlak (*Absolute Fit Measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

- a. **Uji Kecocokan *Chi-Square*.** Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H0.

Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

- b. ***Goodness-Of-Fit Index (GFI)***. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.
- c. ***Root Mean Square Error (RMSR)***. RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai $RMSR < 0,05$ adalah *good fit*.
- d. ***Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)***. RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai $RMSEA < 0,08$ adalah *good fit*, sedangkan Nilai $RMSEA < 0,05$ adalah *close fit*.
- e. ***Expected Cross-Validation Index (ECVI)***. Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.
- f. ***Non-Centrality Parameter (NCP)***. NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas

perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

Ukuran Kecocokan Incremental (*Incremental/Relative Fit Measures*)

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI) Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > AGFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

a. *Tucker-Lewis Index (TLI)* Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > TLI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

b. *Normed Fit Index (NFI)* Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > NFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

c. *Incremental Fit Index (IFI)* Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > IFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Comparative Fit Index (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI > 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > CFI > 0,9$ adalah *marginal fit*.

- d. **Relative Fit Index (RFI)** Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. RFI >0,9 adalah *good fit*, sedangkan $0,8 > \text{RFI} > 0,9$ adalah *marginal fit*.

Ukuran Kecocokan Parsimoni (*Parsimonious/Adjusted Fit Measures*)

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

- a. **Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)** Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.
- b. **Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)** Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.
- c. **Akaike Information Criterion (AIC)** Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.
- d. **Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)** Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antar model.
- e. **Criteria N (CN)** Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai CN > 200 menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model

pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

- 1) Nilai t -statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 (t -tabel).
- 2) *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA)* λ 0,5 .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

- 1) Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistic (t -statistik t 1,96).

- 2) Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati 1. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	(%)
Pria	91	40,44
Wanita	134	59,56
Total	225	100

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia dari 225 responden yang paling banyak adalah pengguna yang berjenis kelamin wanita yang berjumlah 134 orang (59,56%)

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	(%)
23-29	88	39,11
30-38	73	32,44
>40	64	28,44
Total	225	100

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 225 orang Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia yang paling dominan adalah usia 23-29 tahun sebanyak 88 orang, hal ini menunjukkan bahwa jumlah Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia dengan usia tersebut adalah generasi penerus pengembangan perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah Latar Belakang Pendidikan Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan

Jenis Pendidikan	Jumlah (orang)	(%)
D3	27	12
SMA	11	4,89
S1	174	77,33
S2	13	5,78
Total	225	100

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis Pendidikan dari 225 responden yang paling banyak adalah Pendidikan S1 yang berjumlah 174 orang (77,33%).

B. Tabulasi Jawaban Responden

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi

Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden *Budaya Organisasi*

Butir 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Ragu Ragu	44	19.6	19.6	20.0
	Setuju	127	56.4	56.4	76.4
	Sangat Setuju	53	23.6	23.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Tidak Setuju	2	.9	.9	1.3
	Ragu Ragu	36	16.0	16.0	17.3
	Setuju	129	57.3	57.3	74.7
	Sangat Setuju	57	25.3	25.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	1.8	1.8	1.8
	Ragu Ragu	34	15.1	15.1	16.9
	Setuju	131	58.2	58.2	75.1
	Sangat Setuju	56	24.9	24.9	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	2	.9	.9	1.8
	Ragu Ragu	46	20.4	20.4	22.2
	Setuju	125	55.6	55.6	77.8
	Sangat Setuju	50	22.2	22.2	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Ragu Ragu	47	20.9	20.9	21.8
	Setuju	122	54.2	54.2	76.0
	Sangat Setuju	54	24.0	24.0	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Tidak Setuju	7	3.1	3.1	3.6
	Ragu Ragu	44	19.6	19.6	23.1
	Setuju	122	54.2	54.2	77.3
	Sangat Setuju	51	22.7	22.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	2.2	2.2	2.2
	Ragu Ragu	32	14.2	14.2	16.4
	Setuju	128	56.9	56.9	73.3
	Sangat Setuju	60	26.7	26.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Ragu Ragu	47	20.9	20.9	21.3
	Setuju	129	57.3	57.3	78.7
	Sangat Setuju	48	21.3	21.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Tidak Setuju	2	.9	.9	1.3
	Ragu Ragu	49	21.8	21.8	23.1
	Setuju	125	55.6	55.6	78.7
	Sangat Setuju	48	21.3	21.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	1.8	1.8	1.8
	Ragu Ragu	32	14.2	14.2	16.0
	Setuju	134	59.6	59.6	75.6
	Sangat Setuju	55	24.4	24.4	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 7 (Baik didalam dan Diluar Kantor Karyawan Ramah Kepada Semua orang) sebanyak 60 responden atau 26,7%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 10 (Perusahaan memberikan tugas pekerjaan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan) sebanyak 134 responden atau 59,6%.
- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban tidak setuju adalah pertanyaan nomor 3 (Pemimpin selalu mengajarkan kepada bawahannya untuk bersikap mandiri akan masalah pekerjaannya) sebanyak 7 responden atau 3,1%.

- d) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat tidak setuju adalah pertanyaan no 4 (Perusahaan sangat mendukung segala keperluan karyawannya) dan no 5 (karyawan sangat mendukung rencana kerja yang dibuat perusahaan) masing-masing sebanyak 2 responden yaitu 0,9 %

2. Tabulasi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden *Gaya Kepemimpinan*

		Butir 1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	20	8.9	8.9	8.9
	Ragu Ragu	35	15.6	15.6	24.4
	Setuju	106	47.1	47.1	71.6
	Sangat Setuju	64	28.4	28.4	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	10	4.4	4.4	5.3
	Ragu Ragu	39	17.3	17.3	22.7
	Setuju	111	49.3	49.3	72.0
	Sangat Setuju	63	28.0	28.0	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	2.7	2.7	2.7
	Ragu Ragu	42	18.7	18.7	21.3
	Setuju	123	54.7	54.7	76.0
	Sangat Setuju	54	24.0	24.0	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Ragu Ragu	31	13.8	13.8	14.7
	Setuju	130	57.8	57.8	72.4
	Sangat Setuju	62	27.6	27.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu Ragu	37	16.4	16.4	16.4
	Setuju	101	44.9	44.9	61.3
	Sangat Setuju	87	38.7	38.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu Ragu	29	12.9	12.9	12.9
	Setuju	101	44.9	44.9	57.8
	Sangat Setuju	95	42.2	42.2	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	20	8.9	8.9	8.9
	Ragu Ragu	34	15.1	15.1	24.0
	Setuju	102	45.3	45.3	69.3
	Sangat Setuju	69	30.7	30.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	10	4.4	4.4	5.3
	Ragu Ragu	42	18.7	18.7	24.0
	Setuju	110	48.9	48.9	72.9
	Sangat Setuju	61	27.1	27.1	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	2.7	2.7	2.7
	Ragu Ragu	44	19.6	19.6	22.2
	Setuju	122	54.2	54.2	76.4
	Sangat Setuju	53	23.6	23.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Ragu Ragu	27	12.0	12.0	12.9
	Setuju	129	57.3	57.3	70.2
	Sangat Setuju	67	29.8	29.8	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu Ragu	37	16.4	16.4	16.4
	Setuju	97	43.1	43.1	59.6
	Sangat Setuju	91	40.4	40.4	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu Ragu	29	12.9	12.9	12.9
	Setuju	103	45.8	45.8	58.7
	Sangat Setuju	93	41.3	41.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 6 (Atasan berupaya mengembangkan suasana yang lebih kekeluargaan di lingkungan kerja) sebanyak 95 responden atau 42,2%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Atasan selalu melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan karyawan) sebanyak 130 responden atau 57,8%.
- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban Ragu ragu yaitu pertanyaan nomor 6 (Atasan berupaya mengembangkan suasana yang lebih kekeluargaan di lingkungan kerja) sebanyak 95 responden atau 42,2%.
- d) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban Tidak Setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Atasan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan), nomor 7 (Atasan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan), sebanyak masing-masing 20 responden atau 8,9%.

3. Tabulasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena 2 alasan yaitu yang pertama menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan yang kedua merupakan prefrensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku

organisasi. Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif dari pada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden *Kepuasan Kerja*

Butir 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	1,8	1,8	1,8
	Tidak Setuju	26	11,6	11,6	13,3
	Ragu Ragu	54	24,0	24,0	37,3
	Setuju	101	44,9	44,9	82,2
	Sangat Setuju	40	17,8	17,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	6	2,7	2,7	3,6
	Ragu Ragu	40	17,8	17,8	21,3
	Setuju	130	57,8	57,8	79,1
	Sangat Setuju	47	20,9	20,9	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	4,4
	Ragu Ragu	53	23,6	23,6	28,0
	Setuju	117	52,0	52,0	80,0
	Sangat Setuju	45	20,0	20,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	3,6
	Ragu Ragu	41	18,2	18,2	21,8
	Setuju	131	58,2	58,2	80,0
	Sangat Setuju	45	20,0	20,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Ragu Ragu	41	18,2	18,2	19,1
	Setuju	134	59,6	59,6	78,7
	Sangat Setuju	48	21,3	21,3	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Ragu Ragu	35	15,6	15,6	16,4
	Setuju	136	60,4	60,4	76,9
	Sangat Setuju	52	23,1	23,1	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	1,8	1,8	1,8
	Tidak Setuju	26	11,6	11,6	13,3
	Ragu Ragu	53	23,6	23,6	36,9
	Setuju	103	45,8	45,8	82,7
	Sangat Setuju	39	17,3	17,3	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	6	2,7	2,7	3,6
	Ragu Ragu	38	16,9	16,9	20,4
	Setuju	131	58,2	58,2	78,7
	Sangat Setuju	48	21,3	21,3	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	4,4
	Ragu Ragu	52	23,1	23,1	27,6
	Setuju	121	53,8	53,8	81,3
	Sangat Setuju	42	18,7	18,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	3,6
	Ragu Ragu	39	17,3	17,3	20,9
	Setuju	132	58,7	58,7	79,6
	Sangat Setuju	46	20,4	20,4	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Ragu Ragu	37	16,4	16,4	17,3
	Setuju	137	60,9	60,9	78,2
	Sangat Setuju	49	21,8	21,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Ragu Ragu	29	12,9	12,9	13,8
	Setuju	136	60,4	60,4	74,2
	Sangat Setuju	58	25,8	25,8	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 12 (pengemasan baik) sebanyak 53 responden atau 24,65%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 9 (Produk fashion yang dijual di bukalapak/tokopedia tergolong berkualitas baik) dan nomor 11 (Saya merasa nyaman berbelanja di bukalapak/tokopedia) masing-masing sebanyak 173 responden atau 80,47%.

- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban tidak setuju yaitu pertanyaan nomor5 (Produk fashion yang dijual di bukalapak/tokopedia memiliki garansi) sebanyak 53 responden atau 24,7%.
- d) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 5 (Produk fashion yang dijual di bukalapak/tokopedia memiliki garansi) sebanyak 4 responden atau 1,86%.

4. Tabulasi Kompensasi

merupakan pengganti kontribusi jasa karyawan, yang berhubungan dengan bentuk pemberian penghargaan atas penyelesaian tugas yang dibebankan.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden *Kompensasi*

Butir 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	4	1.8	1.8	1.8
Tidak Setuju	8	3.6	3.6	5.3
Ragu Ragu	42	18.7	18.7	24.0
Setuju	107	47.6	47.6	71.6
Sangat Setuju	64	28.4	28.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

Butir 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
Tidak Setuju	7	3.1	3.1	3.6
Ragu Ragu	46	20.4	20.4	24.0
Setuju	112	49.8	49.8	73.8
Sangat Setuju	59	26.2	26.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Ragu Ragu	40	17.8	17.8	18.2
	Setuju	105	46.7	46.7	64.9
	Sangat Setuju	79	35.1	35.1	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	8	3.6	3.6	4.4
	Ragu Ragu	35	15.6	15.6	20.0
	Setuju	111	49.3	49.3	69.3
	Sangat Setuju	69	30.7	30.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Tidak Setuju	7	3.1	3.1	3.6
	Ragu Ragu	43	19.1	19.1	22.7
	Setuju	121	53.8	53.8	76.4
	Sangat Setuju	53	23.6	23.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.4	.4	.4
	Tidak Setuju	13	5,8	5,8	6,2
	Ragu Ragu	61	27,1	27,1	33,3
	Setuju	99	44,0	44,0	77,3
	Sangat Setuju	51	22,7	22,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	,4	,4	,4
	Tidak Setuju	7	3,1	3,1	3,6
	Ragu Ragu	43	19,1	19,1	22,7
	Setuju	121	53,8	53,8	76,4
	Sangat Setuju	53	23,6	23,6	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	1,8	1,8	1,8
	Tidak Setuju	15	6,7	6,7	8,4
	Ragu Ragu	54	24,0	24,0	32,4
	Setuju	98	43,6	43,6	76,0
	Sangat Setuju	54	24,0	24,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	14	6,2	6,2	7,1
	Ragu Ragu	61	27,1	27,1	34,2
	Setuju	97	43,1	43,1	77,3
	Sangat Setuju	51	22,7	22,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Ragu Ragu	32	14,2	14,2	15,1
	Setuju	113	50,2	50,2	65,3
	Sangat Setuju	78	34,7	34,7	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu Ragu	36	16,0	16,0	16,0
	Setuju	121	53,8	53,8	69,8
	Sangat Setuju	68	30,2	30,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Kemampuan bekerja karyawan lebih baik dari hari sebelumnya) sebanyak 79 responden atau 35,1%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 (Insentif memberikan semangat yang lebih dalam bekerja) dan nomor 7 (Asuransi kesehatan memberikan rasa aman bagi karyawan) dan 11 (Dana pensiun memberikan kepuasan bagi karyawan setelah pensiun bekerja) sebanyak 121 responden atau 53,8%. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Asuransi kesehatan memberikan kepastian akan masa depan kesehatan karyawan) sebanyak 15 responden atau 6,7%.
- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Gaji yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan keluarga) dan no 8 (Asuransi kesehatan memberikan kepastian akan masa depan kesehatan karyawan) sebanyak 4 responden atau 1,8%.

5. Tabulasi Komitmen Organisasi

Merupakan suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi juga penerimaan terhadap tujuan tujuan dan nilai nilai sebuah organisasi, keinginan kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan kesiapan serta kesediaan untuk menyerahkan usaha keras demi mencapai tujuan.

Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden *Komitmen Organisasi***Butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	20	8.9	8.9	9.8
	Ragu Ragu	63	28.0	28.0	37.8
	Setuju	106	47.1	47.1	84.9
	Sangat Setuju	34	15.1	15.1	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	7.1	7.1	7.1
	Ragu Ragu	83	36.9	36.9	44.0
	Setuju	93	41.3	41.3	85.3
	Sangat Setuju	33	14.7	14.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	14	6.2	6.2	6.2
	Ragu Ragu	37	16.4	16.4	22.7
	Setuju	128	56.9	56.9	79.6
	Sangat Setuju	46	20.4	20.4	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	.9	.9	.9
	Tidak Setuju	20	8.9	8.9	9.8
	Ragu Ragu	59	26.2	26.2	36.0
	Setuju	109	48.4	48.4	84.4
	Sangat Setuju	35	15.6	15.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	7.1	7.1	7.1
	Ragu Ragu	83	36.9	36.9	44.0
	Setuju	93	41.3	41.3	85.3
	Sangat Setuju	33	14.7	14.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	14	6.2	6.2	6.2
	Ragu Ragu	37	16.4	16.4	22.7
	Setuju	126	56.0	56.0	78.7
	Sangat Setuju	48	21.3	21.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 6 (Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang sebanyak 48 responden atau 21,3%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini) sebanyak 128 responden atau 56,9%.
- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 2 (Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga) sebanyak 16 responden atau 7,1%.
- d) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini) dan nomor 4 (Saya sulit meninggalkan

perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain) sebanyak 2 responden atau 0,9.

6. Tabulasi Kinerja

Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai

Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Responden *Kinerja*

Butir 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	4	1,8	1,8	2,7
	Ragu Ragu	70	31,1	31,1	33,8
	Setuju	99	44,0	44,0	77,8
	Sangat Setuju	50	22,2	22,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	4	1,8	1,8	2,7
	Ragu Ragu	70	31,1	31,1	33,8
	Setuju	99	44,0	44,0	77,8
	Sangat Setuju	50	22,2	22,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1,3	1,3	1,3
	Tidak Setuju	4	1,8	1,8	3,1
	Ragu Ragu	66	29,3	29,3	32,4
	Setuju	98	43,6	43,6	76,0
	Sangat Setuju	54	24,0	24,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	4	1,8	1,8	2,7
	Ragu Ragu	71	31,6	31,6	34,2
	Setuju	98	43,6	43,6	77,8
	Sangat Setuju	50	22,2	22,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	3,6
	Ragu Ragu	41	18,2	18,2	21,8
	Setuju	131	58,2	58,2	80,0
	Sangat Setuju	45	20,0	20,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	4	1,8	1,8	2,7
	Ragu Ragu	70	31,1	31,1	33,8
	Setuju	99	44,0	44,0	77,8
	Sangat Setuju	50	22,2	22,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	20	8,9	8,9	9,8
	Ragu Ragu	59	26,2	26,2	36,0
	Setuju	109	48,4	48,4	84,4
	Sangat Setuju	35	15,6	15,6	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	3,6
	Ragu Ragu	41	18,2	18,2	21,8
	Setuju	131	58,2	58,2	80,0
	Sangat Setuju	45	20,0	20,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	20	8,9	8,9	9,8
	Ragu Ragu	59	26,2	26,2	36,0
	Setuju	109	48,4	48,4	84,4
	Sangat Setuju	35	15,6	15,6	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	3,6	3,6	3,6
	Ragu Ragu	41	18,2	18,2	21,8
	Setuju	131	58,2	58,2	80,0
	Sangat Setuju	45	20,0	20,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Butir 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	,9	,9	,9
	Tidak Setuju	20	8,9	8,9	9,8
	Ragu Ragu	59	26,2	26,2	36,0
	Setuju	109	48,4	48,4	84,4
	Sangat Setuju	35	15,6	15,6	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Hasil bekerja lebih baik dari sebelumnya) sebanyak 54 responden atau 24 %.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 (Hasil bekerja lebih baik dari sebelumnya) nomor 8 (Jangka waktu bekerja karyawan tidak melebihi ketentuan) dan nomor 10 (Karyawan datang tepat waktu) sebanyak 131 responden atau 58,2%.
- c) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 7 (Waktu penyelesaian kerja karyawan sesuai prosedur) dan nomor 9 (Karyawan tepat waktu dalam memasuki jam kerja) sebanyak 20 responden atau 8,9%.
- d) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat tidak setuju yaitu pertanyaan nomor 3 (Hasil kerja karyawan mudah dihitung) sebanyak 13 responden atau 1,3%.

C. HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah :

H₀ : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan sig. (2-tailed) t dengan level of test (α). Terima H0 bila sig. $t \geq \alpha$ dan tolak H0 (terima H1) bila sig. $t < \alpha$. Dalam pengujian validitas ini akan digunakan level of test (α) = 0,05. Atau bila nilai validitas > 0,3 (Sugiyono,2008) maka pertanyaan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Budaya Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Item *Budaya Organisasi*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.458	0,3	Valid
Butir 2	.503	0,3	Valid
Butir 3	.515	0,3	Valid
Butir 4	.416	0,3	Valid
Butir 5	.494	0,3	Valid
Butir 6	.466	0,3	Valid
Butir 7	.255	0,3	Valid
Butir 8	.468	0,3	Valid
Butir 9	.554	0,3	Valid
Butir 10	.511	0,3	Valid

Dari tabel 4.9 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Budaya Organisasi* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

b. Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Item *Gaya Kepemimpinan*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.624	0,3	Valid
Butir 2	.719	0,3	Valid
Butir 3	.647	0,3	Valid
Butir 4	.488	0,3	Valid
Butir 5	.609	0,3	Valid
Butir 6	.553	0,3	Valid
Butir 7	.642	0,3	Valid
Butir 8	.707	0,3	Valid
Butir 9	.615	0,3	Valid
Butir 10	.524	0,3	Valid
Butir 11	.614	0,3	Valid
Butir 12	.507	0,3	Valid

Dari tabel 4.11 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Gaya Kepemimpinan* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

c. Kepuasan Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Item *Kepuasan Kerja*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.647	0,3	Valid
Butir 2	.604	0,3	Valid
Butir 3	.690	0,3	Valid
Butir 4	.743	0,3	Valid
Butir 5	.618	0,3	Valid
Butir 6	.616	0,3	Valid
Butir 7	.647	0,3	Valid
Butir 8	.602	0,3	Valid

Butir 9	.694	0,3	Valid
Butir 10	.716	0,3	Valid
Butir 11	.632	0,3	Valid
Butir 12	.655	0,3	Valid

Dari tabel 4.12 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Kepuasan Kerja* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

d. Kompensasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13 Hasil Analisis Item *Kompensasi*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.417	0,3	Valid
Butir 2	.503	0,3	Valid
Butir 3	.394	0,3	Valid
Butir 4	.384	0,3	Valid
Butir 5	.377	0,3	Valid
Butir 6	.620	0,3	Valid
Butir 7	.377	0,3	Valid
Butir 8	.515	0,3	Valid
Butir 9	.586	0,3	Valid
Butir 10	.538	0,3	Valid
Butir 11	.370	0,3	Valid

Dari tabel 4.13 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Kompensasi* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3

e. Komitmen Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Item *Komitmen Organisasi*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.726	0,3	Valid
Butir 2	.658	0,3	Valid
Butir 3	.649	0,3	Valid
Butir 4	.652	0,3	Valid
Butir 5	.302	0,3	Valid
Butir 6	.726	0,3	Valid
Butir 7	.708	0,3	Valid
Butir 8	.649	0,3	Valid
Butir 9	.605	0,3	Valid

Dari tabel 4.14 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Komitmen Organisasi* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

f. Kinerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Hasil Analisis Item *Kinerja*

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.708	0,3	Valid
Butir 2	.708	0,3	Valid
Butir 3	.524	0,3	Valid
Butir 4	.713	0,3	Valid
Butir 5	.413	0,3	Valid
Butir 6	.708	0,3	Valid
Butir 7	.441	0,3	Valid
Butir 8	.413	0,3	Valid
Butir 9	.441	0,3	Valid
Butir 10	.413	0,3	Valid
Butir 11	.441	0,3	Valid

Dari tabel 4.15 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk *Kinerja* seluruhnya sudah Valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji reliabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>0,60$. (Ghozali, 2005). Berikut ini uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Budaya Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Item *Budaya Organisasi*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.775	0,6	Valid
Butir 2	.769	0,6	Valid
Butir 3	.768	0,6	Valid
Butir 4	.780	0,6	Valid
Butir 5	.770	0,6	Valid
Butir 6	.774	0,6	Valid
Butir 7	.798	0,6	Valid

Butir 8	.774	0,6	Valid
Butir 9	.763	0,6	Valid
Butir 10	.769	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.16 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

b. Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Hasil Analisis Item *Gaya Kepemimpinan*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.884	0,6	Valid
Butir 2	.878	0,6	Valid
Butir 3	.883	0,6	Valid
Butir 4	.891	0,6	Valid
Butir 5	.885	0,6	Valid
Butir 6	.888	0,6	Valid
Butir 7	.883	0,6	Valid
Butir 8	.879	0,6	Valid
Butir 9	.885	0,6	Valid
Butir 10	.889	0,6	Valid
Butir 11	.885	0,6	Valid
Butir 12	.890	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.17 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

c. Kepuasan Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Analisis Item *Kepuasan Kerja*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.906	0,6	Valid
Butir 2	.907	0,6	Valid
Butir 3	.903	0,6	Valid
Butir 4	.901	0,6	Valid
Butir 5	.907	0,6	Valid
Butir 6	.907	0,6	Valid
Butir 7	.906	0,6	Valid
Butir 8	.907	0,6	Valid
Butir 9	.903	0,6	Valid
Butir 10	.902	0,6	Valid
Butir 11	.906	0,6	Valid
Butir 12	.905	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.18 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, diman nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

d. Kompensasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.19 Hasil Analisis Item *Kompensasi*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.793	0,6	Valid
Butir 2	.783	0,6	Valid
Butir 3	.794	0,6	Valid
Butir 4	.796	0,6	Valid
Butir 5	.796	0,6	Valid
Butir 6	.770	0,6	Valid
Butir 7	.796	0,6	Valid
Butir 8	.782	0,6	Valid
Butir 9	.774	0,6	Valid
Butir 10	.781	0,6	Valid
Butir 11	.796	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.19 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60.

e. Komitmen Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Hasil Analisis Item *Komitmen Organisasi*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.861	0,6	Valid
Butir 2	.867	0,6	Valid
Butir 3	.868	0,6	Valid
Butir 4	.868	0,6	Valid
Butir 5	.896	0,6	Valid
Butir 6	.861	0,6	Valid
Butir 7	.863	0,6	Valid
Butir 8	.868	0,6	Valid
Butir 9	.872	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.20 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* >0,60

f. Kinerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.21 Hasil Analisis Item *Kinerja*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.825	0,6	Valid
Butir 2	.825	0,6	Valid
Butir 3	.840	0,6	Valid
Butir 4	.824	0,6	Valid
Butir 5	.848	0,6	Valid
Butir 6	.825	0,6	Valid
Butir 7	.847	0,6	Valid

Butir 8	.848	0,6	Valid
Butir 9	.847	0,6	Valid
Butir 10	.848	0,6	Valid
Butir 11	.847	0,6	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari tabel 4.21 di atas diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60

D. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 22). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling (SEM)* seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al.*, 1998). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.

Model Bersifat Aditif

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

1. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 22. Hasil analisis dapat dilihat dalam Lampiran tentang *assessment normality*. Acuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (critical ratio).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari data *outliers*, dan tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali 2005, 2008). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *critical ratio skewness* (C.R) dan kurtosis sebesar sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari

kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2005; 2008). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assessment of normality* dari *output AMOS*.

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standard score* atau z-score yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran z score rentang ± 3 sampai dengan ± 4 (Hair, *et al.*, 1998).

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2005). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $>$ chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolinieritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian

(Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2005).

Tabel 4.22 Normalitas Data Nilai *Critical Ratio*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO1	2,000	10,000	- 7,38	- 4,52	2,63	8,07
BO2	3,000	10,000	- 4,89	- 2,99	8,58	2,63
BO3	2,000	10,000	- 7,57	- 4,63	1,75	5,37
BO4	5,000	10,000	- 3,45	- 2,11	- 2,11	- 6,48
BO5	3,000	10,000	- 5,61	- 3,43	1,16	3,55
GK1	6,000	15,000	- 8,10	- 4,96	3,82	1,17
GK2	9,000	15,000	- 3,20	- 1,96	- 6,01	- 1,84
GK3	6,000	15,000	- 7,74	- 4,74	4,00	1,23
GK4	9,000	15,000	- 3,42	- 2,09	- 5,18	- 1,58
K1	4,000	15,000	- 7,97	- 4,88	1,72	5,28
K2	4,000	15,000	- 8,58	- 5,25	2,12	6,50
K3	10,000	25	- 5,64	- 3,45	1,30	3,97
KI1	6,000	15,000	- 2,44	- 1,49	4,64	1,42
KI2	7,000	15,000	- 4,46	- 2,73	6,24	1,91
KI3	3,000	15,000	- 9,30	- 5,69	1,97	6,04
KI4	8,000	15,000	- 5,53	- 3,38	- 3,49	- 1,06
KK1	5,000	15,000	- 3,35	- 2,05	1,64	5,02
KK2	7,000	15,000	- 3,93	- 2,40	1,99	6,11
KK3	5,000	15,000	- 3,32	- 2,03	2,58	7,90
KK4	7,000	15,000	- 4,96	- 3,03	3,14	9,62
KO1	6,000	15,000	- 3,20	- 1,96	3,70	1,13
KO2	6,000	15,000	- 6,38	- 3,90	1,13	3,45
KO3	6,000	15,000	- 3,78	- 2,31	4,03	1,23
Multivariate					102,09	225,79

Sumber : Output AMOS

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 225 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Tabel 4.23 Normalitas Data Nilai *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
113	85,524	278	0,113
201	61,575	201	0,201
100	58,017	785	0,100
91	55,993	0,000	0,91
27	52,355	0,000	0,27
200	52,075	0,000	0,200
102	49,990	0,000	0,102
217	49,791	0,000	0,217
197	45,795	0,000	0,197
210	45,513	0,000	0,210
216	43,878	0,000	0,216
225	43,847	0,000	0,225
25	43,559	0,000	0,25
212	43,500	0,000	0,212
130	42,462	0,000	0,130
214	41,460	0,000	0,214
188	40,975	0,000	0,188
11	39,334	0,000	0,11
205	38,715	0,000	0,205
94	38,680	0,000	0,94
222	38,556	0,000	0,222
221	38,390	0,000	0,221
213	38,210	0,000	0,213
90	37,981	0,000	0,90
97	37,830	0,000	0,97

134	37,676	0,000	0,134
167	37,601	0,000	0,167
116	37,254	0,000	0,116
154	36,499	0,000	0,154
164	36,043	0,000	0,164
211	35,578	0,000	0,211
185	35,374	0,000	0,185
112	35,289	0,000	0,112
98	34,964	0,000	0,98
174	34,251	0,000	0,174
120	34,157	0,000	0,120
93	34,021	0,000	0,93
209	33,929	0,000	0,209
115	33,921	0,000	0,115
193	33,679	0,000	0,193
36	33,534	0,000	0,36
64	33,504	0,000	0,64
219	33,127	0,000	0,219
149	33,003	0,000	0,149
99	32,632	0,000	0,99
189	32,612	0,000	0,189
118	32,520	0,000	0,118
203	32,413	0,000	0,203
92	32,279	0,000	0,92
45	32,065	0,000	0,45
150	31,839	0,000	0,150
158	31,779	0,000	0,158
84	31,112	0,000	0,84

107	31,086	0,000	0,107
109	30,731	0,000	0,109
156	30,723	0,000	0,156
220	30,658	0,000	0,220
103	30,599	0,000	0,103
129	30,481	0,000	0,129
206	30,113	0,000	0,206
191	29,626	0,000	0,191
65	29,427	0,000	0,65
105	28,810	0,000	0,105
173	28,772	0,000	0,173
223	28,554	0,000	0,223
80	28,541	0,000	0,80
184	28,128	0,000	0,184
145	27,236	0,000	0,145
121	26,964	0,000	0,121
53	26,831	0,000	0,53
56	26,471	0,000	0,56
138	26,404	0,000	0,138
146	25,992	0,000	0,146
169	25,800	0,000	0,169
218	25,300	0,000	0,218
179	25,297	0,000	0,179
176	25,240	0,000	0,176
208	25,138	0,000	0,208
172	25,037	0,000	0,172
131	24,999	0,000	0,131
141	24,941	0,000	0,141

161	24,853	0,000	0,161
114	24,479	0,000	0,114
140	24,385	0,000	0,140
95	24,245	0,000	0,95
96	24,242	0,000	0,96
157	24,189	0,000	0,157
58	24,095	0,000	0,58
83	24,051	0,000	0,83
166	23,868	0,000	0,166
49	23,641	0,000	0,49
144	23,481	0,000	0,144
75	23,461	0,000	0,75
224	23,391	0,000	0,224
152	23,281	0,000	0,152
88	23,048	0,000	0,88
117	22,862	0,000	0,117
190	22,815	0,000	0,190
195	22,690	0,000	0,195
147	22,661	0,000	0,147

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai hubungan sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta

mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru seraca berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu: *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu *measurement model* dan *structural equation model* (SEM). CFA *measurement model* diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama: menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap model konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya, jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (Critical Ratio) yang lebih kecil dari 1.96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2002:132). Loading factor atau lamda value (λ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji

CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman dengan kepada kriteria goodness of fit.

1. CFA Variabel *Budaya Organisasi*

Variabel *Budaya Organisasi* memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

BO1 = *Tanggapan*

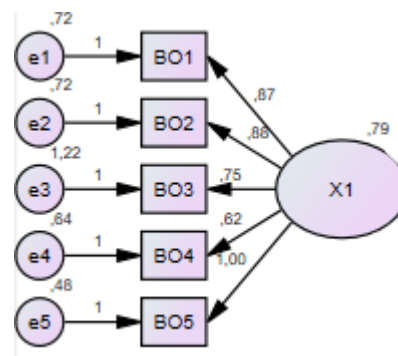
BO2 = *Dukungan*

BO3 = *Kepemimpinan*

BO4 = *Kepuasan Kerja*

BO5 = *Kompensasi*

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



Gambar 4.1 CFA *Budaya Organisasi*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *Budaya Organisasi* memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data

2. CFA Variabel *Gaya Kepemimpinan*

Variabel *Gaya Kepemimpinan* memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu

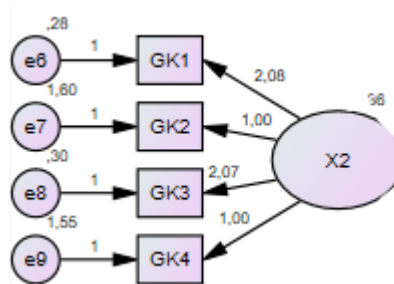
GK1 = Kepemimpinan Direktif

GK2 = Kepemimpinan Suportif

GK3 = Kepemimpinan Partisipatif

GK4 = Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.2 CFA *Gaya Kepemimpinan*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *Gaya Kepemimpinan* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3. CFA Variabel *Kepuasan Kerja*

Variabel *Kepuasan Kerja* memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu :

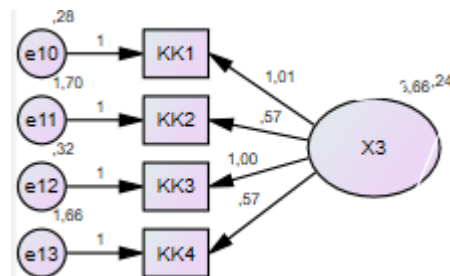
KK1 = Menyenangi Pekerjaan

KK2 = Mencintai Pekerjaan

KK3 = Moral Kerja

KK4 = Kedisiplinan

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.3 CFA *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk *Kepuasan Kerja* memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

4. CFA Variabel *Kompensasi*

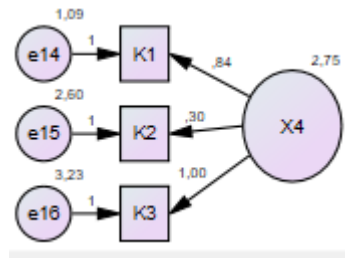
Variabel *Kompensasi* memiliki 2 (dua) indikator yang akan diuji, yaitu :

K1 = *Gaji*

K2 = *Tunjangan*

K3 = *Fasilitas*

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.4 CFA *Kompensasi*

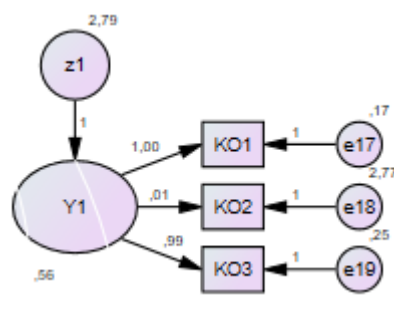
Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order Kompensasi memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data

5. CFA Variabel Komitmen Organisasi

Variabel keputusan pembelian memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu:

- KO1 = *Affective Commitment*
- KO2 = *Continuance Commitment*
- KO3 = *Normative Commitment*

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



Gambar 4.4 CFA *Komitmen Organisasi*

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs Komitmen Organisasi memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

6. CFA Variabel Kinerja

Variabel keputusan pembelian memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu:

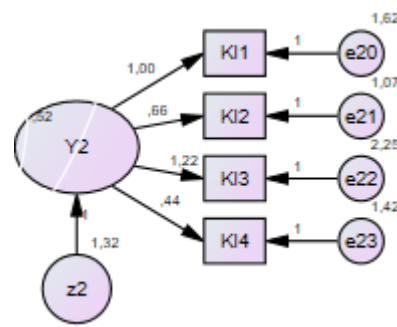
K11 = Kualitas pekerjaan

K12 = Kuantitas pekerjaan

K13 = Pelaksanaan tugas

K14 = Tanggung Jawab

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA :



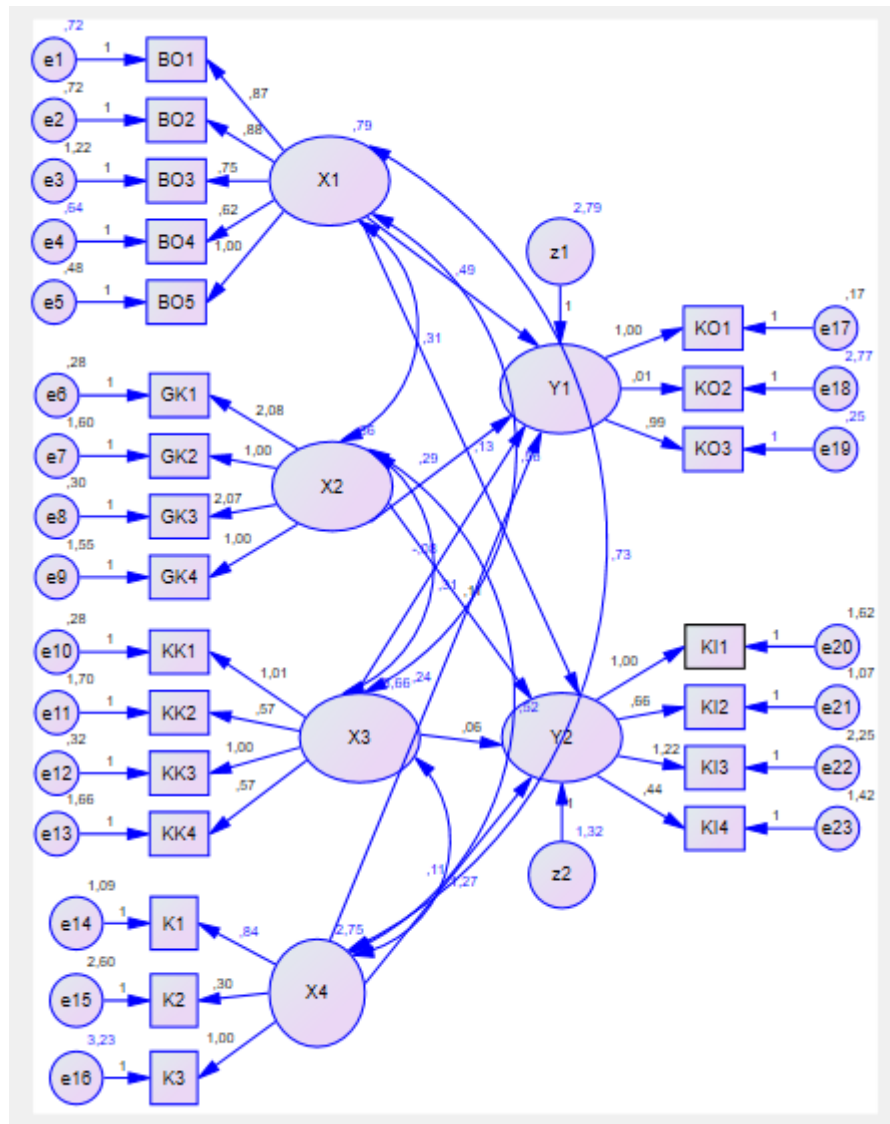
Gambar 4.4 CFA Kinerja

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs Kinerja memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh

nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

3. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Gambar 4.6 Kerangka Output AMOS

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of chi-square	$p > 0,05$	($P = 0.000$)	Fit
Chisquare	Carmines & Mclver (1981) Df=164 = 129.69	838.200	Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	622.200	Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.113	<i>Moderate</i>
Model AIC	Model AIC > Saturated AIC < Independence AIC	958.200 > Saturated AIC (552,000) < Independence AIC (3342.380)	Fit
Model CAIC	Model CAIC << Saturated CAIC < Independence CAIC	1223.166 < 1770.844 < 3443.950	Fit
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90	0.746	<i>Moderate</i>
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.637	Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.679	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.854	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 (Bentler (2000))	0.796	<i>Moderate</i>
Incremental Fit Index (IFI)	> 0,90 Byrne (1998)	0.798	<i>Moderate</i>
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.702	Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.795	<i>Moderate</i>
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0,90	0.738	<i>Moderate</i>
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.622	Fit

Sumber : Ghozali (2005; 2008), output Amos

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa terdapat 6 hasil analisis yang berstatus *moderate* dan 10 hasil analisis berstatus fit pada evaluasi model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (direct) maupun hubungan tidak langsung (indirect). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

3.1 Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. Uji Kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H_0 dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar

(lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak H_0 . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima H_0 . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200. Probabilitas nilai *Chi square* sebesar 0,000 - 0,05 sehingga adanya kecocokan antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam penelitian ini nilai *Chi-Square*nya adalah 838.200

b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)*

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar 0.795 tidak melebihi angka 0,9 namun letaknya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data sangat *moderate*

c. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA < 0,08 adalah *good fit*, sedangkan Nilai RMSEA < 0,05 adalah *moderate*. Nilai RMSEA dalam penelitian ini sebesar 0.113, sehingga model dikatakan *moderat*

d. *Non-Centrality Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik. Nilai NCP lebih rendah dari nilai Chisquare sehingga model sudah baik.

3.2 Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*),

yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. $AGFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq AGFI < 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai AGFI pada penelitian ini sebesar 0.738 tidak melebihi angka 0,9 sehingga model *moderate*

b. Tucker-Lewis Index (TLI)

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model. $TLI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq TLI < 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai TLI penelitian ini tidak berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0.827 sehingga model *fit*.

c. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1. $NFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq NFI < 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai NFI penelitian ini berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0.746 sehingga model *fit*.

d. Incremental Fit Index (IFI)

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1. $IFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq IFI < 0,9$ adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1. $CFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \leq CFI < 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai IFI pada penelitian ini berada di bawah 0,9 yaitu sebesar 0.798 sehingga model *moderate*.

e. *Relative Fit Index (RFI)*

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1. $RFI \geq 0,9$ adalah *good fit*, sedangkan $0,8 \geq RFI \geq 0,9$ adalah *marginal fit*. Nilai RFI pada penelitian ini berada di bawah 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0.702 sehingga model *moderate*.

3.3 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*)

yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

a. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI pada penelitian ini tidak berada diantara 0,60 – 0,90 yaitu 0.637 sehingga model *fit*.

b. *Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)*

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai PGFI pada penelitian ini berada diantara 0 – 1,0 yaitu 0.622 sehingga model sudah fit/baik.

c. *Akaike Information Criterion (AIC)*

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai pada penelitian ini $764.045 > \text{Saturated AIC (462)} < \text{Independence AIC (3342.380)}$ sehingga model sudah fit.

d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai pada penelitian ini CAIC 991.318 < Saturated CAIC (3443.950) < Independence CAIC 3342.380 sehingga model sudah fit.

4. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan (Wijaya, 2009).

Tabel 4.25 Hasil Uji Validitas konvergen

	Estimate
BO1	,451
BO2	,460
BO3	,267
BO4	,326
BO5	,622
GK1	,929
GK2	,349
GK3	,925
GK4	,358
K1	,642
K2	,089
K3	,460
KI1	,474
KI2	,375
KI3	,493
KI4	,167
KK1	,930
KK2	,408
KK3	,921
KK4	,415
KO1	,952
KO2	,000
KO3	,932
Y1	,194
Y2	,101

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa nilai nadir (critical ratio) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (standard error) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji loading factor diketahui bahwa seluruh variabel melebihi loading factor sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut

Tabel 4.26 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	,495	,189	2,614	,009	par_16
Y2 <--- X1	,132	,148	,891	,373	par_17
Y1 <--- X2	,294	,145	2,027	,043	par_18
Y2 <--- X2	,105	,113	,930	,353	par_19
Y1 <--- X3	-,078	,070	-1,109	,267	par_20
Y2 <--- X3	,063	,056	1,127	,260	par_21
Y1 <--- X4	,237	,110	2,156	,031	par_24
Y2 <--- X4	,113	,086	1,316	,188	par_25
BO5 <--- X1	1,000				
BO4 <--- X1	,624	,079	7,871	***	par_1
BO3 <--- X1	,748	,105	7,109	***	par_2
BO2 <--- X1	,875	,094	9,314	***	par_3
GK4 <--- X2	1,000				
GK3 <--- X2	2,072	,195	10,632	***	par_4
GK2 <--- X2	,997	,130	7,673	***	par_5
BO1 <--- X1	,865	,094	9,236	***	par_6
GK1 <--- X2	2,079	,195	10,636	***	par_7
KK3 <--- X3	1,000				
KK2 <--- X3	,567	,048	11,763	***	par_8
KK1 <--- X3	1,012	,035	29,210	***	par_9
KO1 <--- Y1	1,000				
KO2 <--- Y1	,005	,061	,089	,929	par_10
KO3 <--- Y1	,985	,056	17,581	***	par_11
KI1 <--- Y2	1,000				
KI2 <--- Y2	,662	,098	6,741	***	par_12
KI3 <--- Y2	1,222	,173	7,051	***	par_13
KI4 <--- Y2	,441	,090	4,923	***	par_14
KK4 <--- X3	,568	,048	11,910	***	par_15
K3 <--- X4	1,000				
K2 <--- X4	,304	,080	3,804	***	par_22
K1 <--- X4	,841	,119	7,062	***	par_23

Sumber : Lampiran Amos

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki hubungan kausalitas, kecuali kepercayaan tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan

keputusan pembelian. Uji kausalitas probabilitas critical ratio yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut :

1. Terjadi hubungan kausalitas antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi. Nilai critical value sebesar 2,614 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) <0.05 yang berarti signifikan.
2. Terjadi hubungan kausalitas antara dengan Komitmen Organisasi. Nilai critical value sebesar 2.156 lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) <0.05 yang berarti signifikan.

5 Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (standardized direct effect) maupun secara tidak langsung (standardized indirect effect) serta pengaruh total (standardized total effect) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

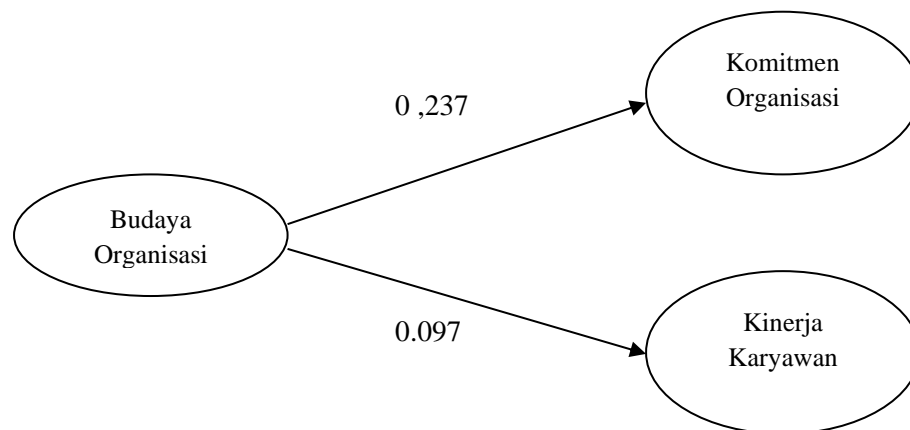
Tabel 4.27 *Standardized Direct Effects*

	X4	X3	X2	X1	Y2	Y1
Y2	,155	,099	,081	,097	,000	,000
Y1	,211	-,080	,147	,237	,000	,000
K1	,801	,000	,000	,000	,000	,000
K2	,299	,000	,000	,000	,000	,000
K3	,678	,000	,000	,000	,000	,000
KK4	,000	,644	,000	,000	,000	,000
KI4	,000	,000	,000	,000	,408	,000
KI3	,000	,000	,000	,000	,702	,000
KI2	,000	,000	,000	,000	,612	,000
KI1	,000	,000	,000	,000	,689	,000
KO3	,000	,000	,000	,000	,000	,965
KO2	,000	,000	,000	,000	,000	,006
KO1	,000	,000	,000	,000	,000	,976
KK1	,000	,964	,000	,000	,000	,000
KK2	,000	,639	,000	,000	,000	,000
KK3	,000	,960	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,000	,964	,000	,000	,000

	X4	X3	X2	X1	Y2	Y1
BO1	,000	,000	,000	,672	,000	,000
GK2	,000	,000	,591	,000	,000	,000
GK3	,000	,000	,962	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,598	,000	,000	,000
BO2	,000	,000	,000	,678	,000	,000
BO3	,000	,000	,000	,517	,000	,000
BO4	,000	,000	,000	,571	,000	,000
BO5	,000	,000	,000	,789	,000	,000

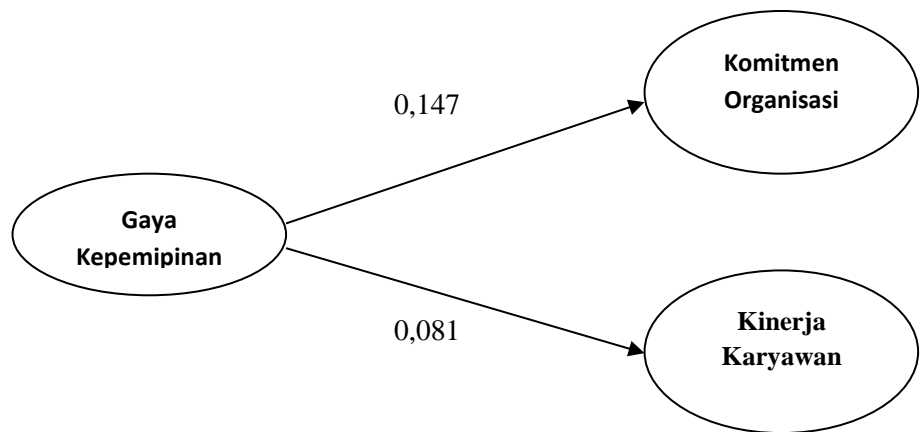
Sumber : Output Amos

Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :



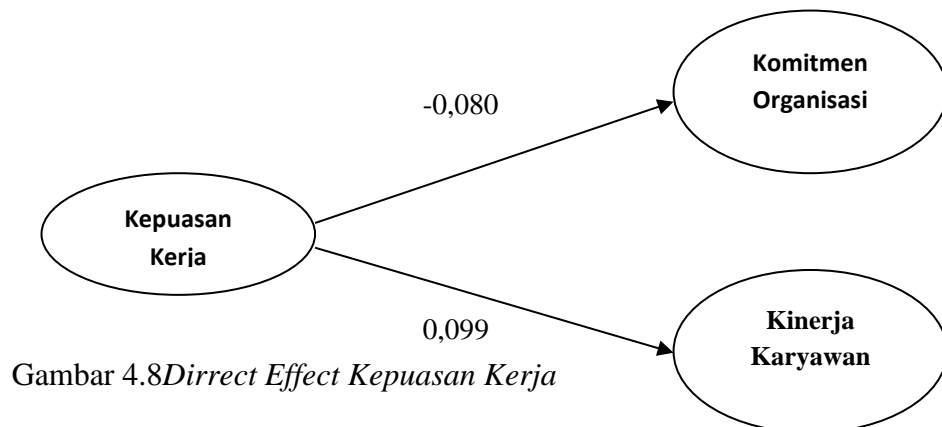
Gambar 4.7 *Dirrect Effecte Budaya Organisasi*

Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan yang memiliki nilai masing masin memiliki nilai $0.237 > 0.05$, dan $0,097 > 0,05$



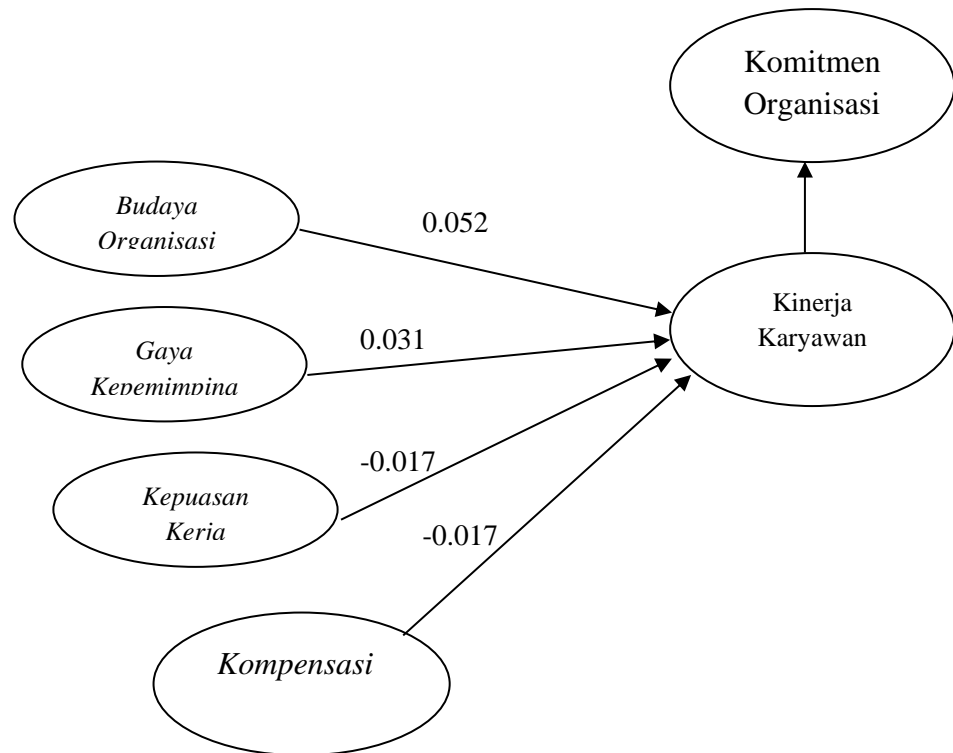
Gambar 4.7 *Dirrect Effecte Gaya Kepemimpinan*

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan yang memiliki nilai masing masin memiliki nilai $0.147 > 0.05$, dan $0,081 > 0,5$



Gambar 4.8 *Dirrect Effect Kepuasan Kerja*

	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2
BO2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO5	,000	,000	,000	,000	,000	,000



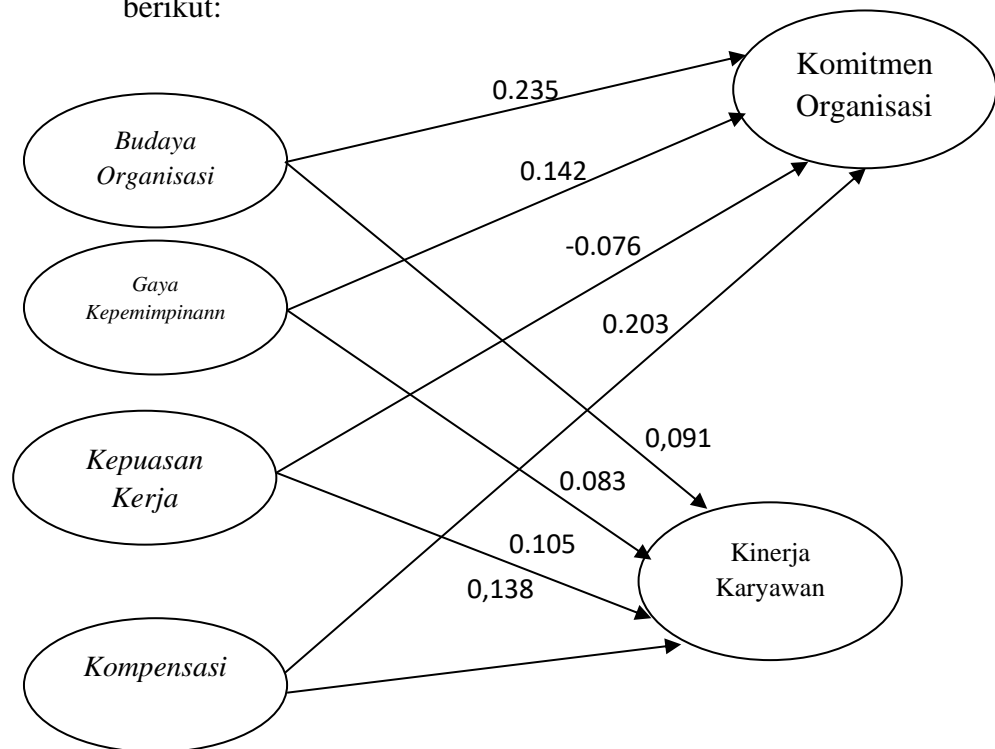
Gambar 4.8 *Indirrect Effect Melalui Kinerja Karryawan*

1. *Budaya Organisasi* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kinerja Karyawan
2. *Gaya Kepemimpinan* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kinerja Karyawan
3. *Kepuasan Kerja* berpengaruh terhadap terhadap Komitmen Organisasi melalui Kinerja Karyawan
4. *Kompensasi* berpengaruh terhadap terhadap Komitmen Organisasi melalui Kinerja Karyawan

Tabel 4.29 *Standardized Total Effects*

	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2
BO1	,000	,000	,000	,674	,000	,000
BO2	,000	,000	,000	,677	,000	,000
BO3	,000	,000	,000	,516	,000	,000
BO4	,000	,000	,000	,572	,000	,000
BO5	,000	,000	,000	,789	,000	,000
GK1	,000	,000	,964	,000	,000	,000
GK2	,000	,000	,591	,000	,000	,000
GK3	,000	,000	,962	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,598	,000	,000	,000
K1	,803	,000	,000	,000	,000	,000
K2	,295	,000	,000	,000	,000	,000
K3	,680	,000	,000	,000	,000	,000
KI1	,093	,071	,056	,062	,148	,676
KI2	,085	,064	,051	,056	,134	,614
KI3	,098	,075	,059	,065	,156	,712
KI4	,057	,043	,034	,038	,090	,412
KK1	,000	,965	,000	,000	,000	,000
KK2	,000	,639	,000	,000	,000	,000
KK3	,000	,959	,000	,000	,000	,000
KK4	,000	,644	,000	,000	,000	,000
KO1	,201	-,075	,141	,233	,992	,000
KO2	,001	-,001	,001	,002	,007	,000
KO3	,193	-,072	,135	,224	,950	,000
Y1	,203	-,076	,142	,235	,000	,000
Y2	,138	,105	,083	,091	,219	,000

Hasil pengaruh total pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 4.10 Total Effect *Job Description, Job Spesification, Job Analysis*

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel ekogenous mempengaruhi endogenous secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap *Komitmen Organisasi* adalah *Budaya Organisasi* sebesar 0,235 dan yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap *Komitmen Organisasi* adalah *Kompensasi* yaitu sebesar 0,203

6 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (probability) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kiriterianya adalah jika $P < 0.05$ maka

hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas (p) pada output Dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai standardize harus lebih besar dari 1.96 (>1.96). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai t hitung dengan t tabel, berarti nilai t hitung di atas 1.96 atau >1.96 atau t hitung lebih besar dari t tabel). AMOS 22 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

- a) Jika $P > 0.05$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)
- b) Jika $P < 0.05$ maka H_0 ditolak (signifikan) (Santoso, 2007)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 7 (tujuh) pengujian, yaitu:

1. *Budaya Organisasi* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia
2. *Budaya Organisasi* berpengaruh terhadap Kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia
3. *Gaya Kepemimpinan* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia
4. *Gaya Kepemimpinan* berpengaruh terhadap Kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia
5. *Kepuasan Kerja tidak* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia
6. *Kepuasan Kerja tidak* berpengaruh terhadap Kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia
7. *Kompensasi* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia

8. *Kompensasi* berpengaruh terhadap Kinerja pada PT Telekomunikasi IndonesiaTabel 4.30 Hasil estimasi C.R (*Critical Ratio*) dan *P-Value* direct

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	,495	,189	2,614	,***	par_16
Y2 <--- X1	,132	,148	,891	,***	par_17
Y1 <--- X2	,294	,145	2,027	,***	par_18
Y2 <--- X2	,105	,113	,930	,***	par_19
Y1 <--- X3	-,078	,070	-1,109	,267	par_20
Y2 <--- X3	,063	,056	1,127	,260	par_21
Y1 <--- X4	,237	,110	2,156	,***	par_24
Y2 <--- X4	,113	,086	1,316	,***	par_25

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

1. Terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas sebesar $0 > 0,05$
2. Terdapat pengaruh **signifikan** *Kompensasi* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas $0 < 0,05$
3. Terdapat pengaruh **signifikan** *Kompensasi* terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai probabilitas $0 < 0,05$
4. Terdapat pengaruh **signifikan** *Gaya Kepemimpinan* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas sebesar $0 > 0,05$
5. Terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai probabilitas $0 > 0,05$
6. Terdapat pengaruh **signifikan** *Gaya Kepemimpinan* terhadap Kinerja Karyawan dimana nilai probabilitas $0 > 0,05$
7. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepuasan Kerja* terhadap Komitmen Organisasi dimana nilai $0,267 > 0,05$

8. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepuasan Kerja* terhadap *Kinerja Karyawan* dengan nilai probabilitas $0,260 < 0,05$

Tabel 4.31 *Standardized Indirect Effects*

	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Y2	,044	-,017	,031	,052	,000	,000
K1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KK4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KI4	,057	,043	,034	,038	,090	,000
KI3	,098	,075	,059	,065	,156	,000
KI2	,085	,064	,051	,056	,134	,000
KI1	,093	,071	,056	,062	,148	,000
KO3	,193	-,072	,135	,224	,000	,000
KO2	,001	-,001	,001	,002	,000	,000
KO1	,201	-,075	,141	,233	,000	,000
KK1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KK2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KK3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GK2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GK3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BO5	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Berdasarkan tabel di atas diketahui:

- a) Efek Tidak langsung standar (termediasi) dari *Budaya Organisasi* pada kinerja karyawan adalah .052. Artinya, karena efek tidak langsung (dimediasi) *Budaya Organisasi* pada kinerja karyawan, ketika *Budaya Organisasi* naik dengan 1 standar deviasi, kinerja karyawan dengan 0,052

standar deviasi. Ini merupakan tambahan untuk efek langsung (tanpa perantara) yang mungkin dimiliki *Budaya Organisasi* pada kinerja karyawan.

- b) Efek Tidak langsung standar (termediasi) dari variabel tidak ada yg berpengaruh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

2. Terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas sebesar $0 > 0,05$
3. Terdapat pengaruh **signifikan** *Kompensasi* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas $0 < 0,05$
4. Terdapat pengaruh **signifikan** *Kompensasi* terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai probabilitas $0 < 0,05$
5. Terdapat pengaruh **signifikan** *Gaya Kepemimpinan* terhadap Komitmen Organisasi, dimana nilai probabilitas sebesar $0 > 0,05$
6. Terdapat pengaruh **signifikan** *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Karyawan, dimana nilai probabilitas $0 > 0,05$
7. Terdapat pengaruh **signifikan** *Gaya Kepemimpinan* terhadap Kinerja Karyawan dimana nilai probabilitas $0 > 0,05$
8. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepuasan Kerja* terhadap Komitmen Organisasi dimana nilai $0.267 > 0.05$
9. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** *Kepuasan Kerja* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai probabilitas $0,260 < 0,05$

B SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diketahui bahwa ternyata *Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi* tidak signifikan mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia. Saran yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut adalah :

- a) Tidak signifikannya Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi agar pemimpin lebih mendekatkan diri kepada karyawan nya sehingga bisa menciptakan suasana kerja yang nyaman.
- b) Tidak signifikannya Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan agar perusahaan lebih memperhatikan hak para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Rafika Aditama
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Fahmi, Irham. (2014). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono.(2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Rivai, Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Gibson, James L et al. (2011), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth edition. New York : McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi keenam belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Darmawan, D. 2010. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Edy Sutrisno, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana.
- Laksmi Riani, A. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal

- Aulia, Alif Furqoni dan Eka Afnan Troena. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Brawijaya Hotel Kota Malang [Skripsi]. (http://url?sa=t&rct=j&q=skripsi+alif+furqoni+aulia+wisudawan+dan=eka+afnan+troena&source=web&cd=1&ved=0CBKQFJA&url=http%3A%2F%2Fjimfeb.ub.ac.id%2Findex.php%2Fjimfeb%2Farticle%2Fviewfile%2F235%2F330&ei=pmCLVbqTL6GmAWctLmgCQusg=AFQjCNFLwvjxY_QW89dtvwm2F98KAZHymg). Diakses Tanggal 28 Mei2015)
- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.

- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hampanan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Mamudah, Siti. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada LKMS BMT Jaringan Muamalat Center Indonesia Wilayah DIY). Jurusan Keuangan Islam. Fakultas Syari'ah dan Hukum. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.
- Yumaida, Dina. (2102). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah cabang Cirebon. Kementerian Agama Republik Indonesia. Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Syekh Nurjati Cirebon