



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA
PT. SOLUSI NUSANTARA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pa'a Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh

JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR

NPM : 1725310445

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SIKRIPSI

NAMA : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
NPM : 1725310445
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SIKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. SOLUSI
NUSANTARA MEDAN

MEDAN, OKTOBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, SE, M.Si)



(Dr. SURYA NITA, SH., M.Hum)

PEMBIMBING I

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE., M.M.)

PEMBIMBING II

(EMI WAKHYUNI, SE., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCABUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
NPM : 1725310445
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SIKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. SOLUSI
NUSANTARA MEDAN

MEDAN, OKTOBER 2019

KETUA



(NURAFRIDA SIREGAR, SE., M.Si.)

ANGGOTA I

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE., M.M.)

ANGGOTA II

(EMI WAKHYUNI, SE., M.Si.)

ANGGOTA III

(RIZAL AHMAD, SE., M.Si.)

ANGGOTA IV

(Drs H. KASIM SIYO, M.Si., Ph.D.)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Junianty Dahlia Sianipar
NPM : 1725310445
Fakultas : Sosial Sains
Prgram Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Solusi Nusantara Medan

Dengan ini menyatakan bahwa;

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (Plagiat).
2. Memberi izin hak bebas royalti non-eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media / formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Agustus 2019



(Junianty Dahlia Sianipar)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Dosen Pembimbing I : NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., MM.
Dosen Pembimbing II : EMY WAKYUNI, S.E., M.Si.
Nama Mahasiswa : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
Jurusan/Program Studi : Manajemen
Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310445
Tingkat Pendidikan : STRATA 1
Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUACAPAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SOLUSI MUSANTARA MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
15 April 2019	Bab I Bab II Bab III Questioner		di perbaiki
15 Juni 2019	Revisi Bab I - Bab III		~
28/6/19	Populasi Sample		~
1-7-2019	ace sempno		

Dipinj I

Nashrudin Setiawan, SE. MM.

Medan, 11 April 2019
Diketahui/Disetujui oleh :
Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Dosen Pembimbing I : NACHRUDIN SETIAWAN, S.E., N.M.
Dosen Pembimbing II : EMY WAKYUNI, S.E., M.Si
Nama Mahasiswa : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
Jurusan/Program Studi : Manajemen
Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310445
Jalur Pendidikan : STRATA 1
Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPuasan KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SOLUSI NUSANTARA MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
25 Juni 2019	Bab I Bab II Bab III Kuesioner	<i>[Signature]</i>	
02 Juli 2019	Kata pengantar Daftar Pustaka	<i>[Signature]</i>	
04 Juli 2019	Ace Sampul	<i>[Signature]</i>	

[Signature] 4/7/2019
Emi W

Medan, 28 Juni 2019
Diketahui/Disetujui oleh :
Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

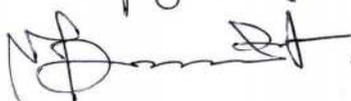


UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
 Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

UNPAB/2019/038

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I :
 Pembimbing II :
 Mahasiswa : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
 Program Studi : Manajemen
 Pokok Mahasiswa : 1725310445
 Bidang Pendidikan :
 Tugas Akhir/Skripsi :

WAKTU	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
18/03	Bab I Rumusan Masalah Tujuan penelitian	MP	di perbaiki
18/03	Bab II Kerangka konseptual	MP	—
18/03	Bab III Populasi sampel	MP	—
18/03	Bab IV & V Kesimpulan Saran	MP	—
18/03	ada tidak nya kajian	MP	

Dipij I

 Nasrudin Setiawan, SE, MM.

Medan, 03 Agustus 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I :
 Pembimbing II :
 Mahasiswa : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310445
 Bidang Pendidikan :
 Tugas Akhir/Skripsi :

ANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
18/2019	Perbaikan Bab I - IV		
18/2019	Bab IV - V		
18/2019	Perbaikan Bab IV - V		
18/2019	Ace Sidag MH		

28/8/2019
 Dami W

Medan, 03 Agustus 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 30 Agustus 2019
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
 Tempat/Tgl. Lahir : Jalan Balige / 2 Juni 1984
 Nama Orang Tua : MANGARAJA SIANIPAR
 N. P. M : 1725310445
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 No. HP : 081370330055
 Alamat : Jl Guru Mangaloka No 125 Tarutung

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Solusi Nusantara Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntun ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Tersampir surat keterangan bebas laboratorium
- Tersampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Tersampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Tersampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Tersampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0
Total Biaya	: Rp.	2,100,000

VKT-1-B

~~4.200.000~~
~~6.700.000~~

21 w/ 30/08/19

Ukuran Toga :

M

Diketahui / Disetujui oleh :

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



Hormat saya

JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
 1725310445

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (astli) - Mhs.ybs.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : JUNIANTY DAHLIA SIANIPAR
 Tempat/Tgl. Lahir : JALAN BALIGE / 02 Juni 1984
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310445
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 129 SKS, IPK 3.33
 Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No.	Judul
1.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Solusi Nusantara Medan

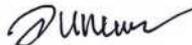
Catatan : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

*Coret Yang Tidak Perlu


 (Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

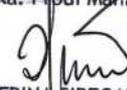
Medan, 28 Februari 2019

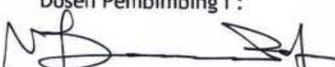
Pemohon,


 (Junianty Dahlia Sianipar)

Tanggal :
 Disahkan oleh :
 Dekan

 (Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal : 15/03/2019
 Disetujui oleh:
 Ka. Prodi Manajemen

 (NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : 5/3/2019
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (Nashrudin Setiawan, SE., MM)

Tanggal : 5/3/2019
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II:

 (Emi Wakhuni, SE., M.Si.)



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Junianty Dahlia Sianipar
Tempat/ Tgl. Lahir : Jl. Balige/ 02 Juni 1984
NPM : 1725310445
Fakultas : Sosial Sains
Prgram Studi : Manajemen
Alamat : Jl. Bajak V No. 6A Medan

Dengan ini menyatakan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi.

Sehubungan dengan hal ini, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Agustus 2019



(Junianty Dahlia Sianipar)

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

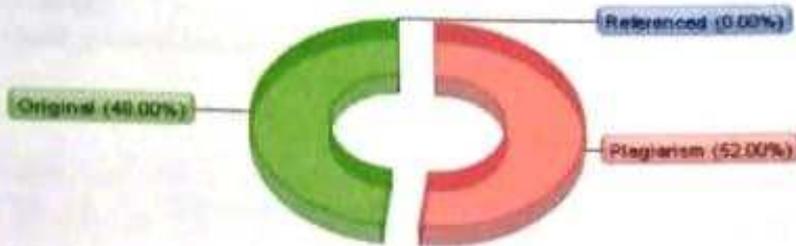
Analyzed document: 29/08/2019 08:53:24

"JUNIANTY DAHLIA
SIANIPAR_1725310445_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- 127 wrds: 21587 <https://aangcoy13.blogspot.com/2011/03/pengaruh-kompetensi-bidan-di-desa.html>
- 78 wrds: 12888 <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/122462-S%206279-Faktor-faktor%20yang-Lampiran.pdf>
- 63 wrds: 11002 <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/23849/1/5kripsi%20Muhammad%20Fad...>

other Sources:]

Processed resources details:

264 - Ok / 87 - Failed

other Sources:]

Important notes:

Wikipedia	Google Books:	Ghostwriting services:	Anti-cheating:
[not detected]	[not detected]	[not detected]	[not detected]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Solusi Nusantara Medan. Penelitian dengan memakai metode kuantitatif, mengolah data primer sehingga mendapatkan fenomena. Data di lapangan dikumpulkan dengan wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Solusi Nusantara Medan yang menjadi populasi, yaitu sebanyak 51 orang. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur atau *Path Analysis* dengan *software* SPSS 16.00. Hasil penelitian menyatakan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $0,714 < t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,479 > 0,05$. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $8,148 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,000 < 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $1,983 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,053 > 0,05$. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $3,954 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,000 < 0,05$. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,017) < nilai koefisien pengaruh langsung (0,142). Kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,354) < nilai koefisien pengaruh langsung (0,435).

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja, *Path Analysis*.

ABSTRACT

The research objective to determine the effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT. Solusi Nusantara Medan. Research using quantitative methods, processing primary data so that it gets a phenomenon. Data in the field was collected by interviewing and distributing questionnaires to employees of PT. Solusi Nusantara Medan which is a population of 51 people. Data analysis methods in the study used Path Analysis with SPSS 16.00 software. The results of the study stated that Organizational culture has no positive and significant effect on job satisfaction with a value of 0.714 <table 1.677 and sight 0.479> 0.05. Organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction with a value of 8.148> t table 1.677 and sight 0.000 <0.05. Organizational culture has a positive but not significant effect on employee performance with a value of 1.983> 1.677 table and sight 0.053> 0.05. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance with a value of 3.954> t table 1.677 and sight 0.000 <0.05 Job satisfaction is not an intervening variable on the influence of organizational culture on employee performance. Job satisfaction is not an intervening variable on the effect of organizational commitment on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Performance, Path Analysis.

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRAC.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
1. Identifikasi masalah	5
2. Batasan masalah	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1. Tujuan penelitian.....	6
2. Manfaat penelitian.....	7
E. Keaslian Penelitian.....	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	10
1. Kinerja karyawan.....	10
a. Pengertian kinerja karyawan.....	10
b. Unsur-unsur kinerja	11
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	11
e. Indikator kinerja karyawan	15
2. Kepuasan kerja	18
a. Pengertian kepuasan kerja.....	18
b. Teori kepuasan kerja.....	19
c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.....	20
d. Indikator kepuasan kerja.....	22
3. Budaya organisasi.....	23
a. Pengertian budaya organisasi.....	23
b. Fungsi budaya organisasi.....	24
c. Indikator budaya organisasi	25
d. Tingkat budaya organisasi	26
4. Komitmen organisasi.....	27
a. Pengertian komitmen organisasi	27
b. Dimensi komitmen organisasi	28
c. Indikator komitmen organisasi	30
B. Penelitian Terdahulu	30

C. Kerangka Konseptual.....	35
D. Hipotesis	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian.....	40
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
1. Lokasi Penelitian.....	40
2. Waktu Penelitian	40
C. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data	41
1. Populasi dan sampel.....	41
2. Jenis Data dan Sumber Data	42
a. Data Primer.....	42
b. Data Sekunder	42
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	42
1. Variabel Penelitian	42
2. Defenisi Operasional.....	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Teknik Analisis Data	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil penelitian.....	54
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	54
2. Deskripsi Karakteristik Responden	56
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	58
4. Uji Validitas dan Realibilitas.....	72
5. Uji Asumsi Klasik	74
6. Uji Hipotesis.....	79
7. <i>Path Analysis</i>	83
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	91
B. Saran	92

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu30
Tabel 3.1	Waktu Penelitian40
Tabel 3.2	Jumlah sampel.....41
Tabel 3.3	Defenisi Operasional Variabel.....43
Tabel 3.4	Instrumen Skala Linkert.....45
Tabel 3.5	Reabilitas Berdasarkan Alpa.....48
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin56
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia57
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan57
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....57
Tabel 4.5	Karyawan dapat berinovasi dalam pekerjaan58
Tabel 4.6	Karyawan berani membuat metode dalam pengerjaan tugasnya.....58
Tabel 4.7	Karyawan merencanakan program pekerjaannya dengan sangat detail59
Tabel 4.8	Karyawan melakukan tugas benar-benar ingin dengan hasil terbaik.....59
Tabel 4.9	Karyawan menginginkan dirinya dan rekan kerja dapat menjadi orang-orang terbaik dalam pekerjaan dan memahami pentingnya tujuan pekerjaan yang dilakukan.....60
Tabel 4.10	Karyawan mampu saling membantu rekan kerja lain dalam memberikan solusi terhadap masalah pekerjaan60
Tabel 4.11	Karyawan siap melaksanakan metode pelaksanaan tugas-tugas baru61
Tabel 4.12	Karyawan tidak ingin terjadi konflik diantara rekan kerja dan ingin adanya kekompakan..61
Tabel 4.13	Karyawan merasa dapat bekerja mewujudkan tujuan organisasi61
Tabel 4.14	Karyawan merasa fasilitas kerja sangat memadai sehingga karyawan dapat mencapai tujuan organisasi.....62
Tabel 4.15	Karyawan dapat menerapkan keahlian dan pengalaman kerjanya ke dalam pekerjaannya yang sekarang62
Tabel 4.16	Karyawan merasa perusahaan memberikan banyak pengalaman bagi diri karyawan63
Tabel 4.17	Karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan ide dan keahliannya63
Tabel 4.18	Karyawan akan bekerja sepenuh hati di dalam perusahaan.....63
Tabel 4.19	Karyawan akan tetap setia pada perusahaan walau perusahaan merubah sistem atau metode pekerjaan64
Tabel 4.20	Karyawan tidak akan pindah dari perusahaan64

Halaman

Tabel 4.21	Karyawan puas dengan pekerjaan yang dilakukan	65
Tabel 4.22	Karyawan merasakan aman bekerja di perusahaan karena perusahaan memberikan hak-hak karyawan	65
Tabel 4.23	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.....	65
Tabel 4.24	Karyawan merasa komunikasi dengan atasan lancar.....	66
Tabel 4.25	Karyawan datang tepat waktu	66
Tabel 4.26	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai deadline	67
Tabel 4.27	Karyawan merasa mendapatkan gaji dan tunjangan yang lebih baik dari pesaing	67
Tabel 4.28	Karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan promosi bagi seluruh karyawan yang berprestasi	67
Tabel 4.29	Karyawan selalu melakukan cek dan ricek terhadap tugas yang telah dilaksanakan.....	68
Tabel 4.30	Karyawan dapat menyelesaikan beban kerja secara detail dan tepat	68
Tabel 4.31	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang diharapkan.....	69
Tabel 4.32	Karyawan dapat mengerjakan tugas yang mendesak	69
Tabel 4.33	Karyawan mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan	69
Tabel 4.34	Karyawan dapat menyerahkan laporan kepada atasan tepat pada waktunya	70
Tabel 4.35	Karyawan melakukan tugas dengan waktu yang efisien dan menggunakan alat kerja secara efektif.....	70
Tabel 4.36	Karyawan tidak akan menunda-nunda pekerjaan yang diberikan atasan	71
Tabel 4.37	Karyawan mampu bekerja mandiri tanpa perlu pengawasan yang ketat.....	71
Tabel 4.38	Karyawan mampu bekerjasama dan saling membantu dengan rekan kerja dalam menyelesaikan masalah.....	71
Tabel 4.39	Validitas Variabel	72
Tabel 4.40	Reliabilitas Variabel	73
Tabel 4.41	Hasil Uji Multikolinieritas I.....	79
Tabel 4.42	Hasil Uji Multikolinieritas II	79
Tabel 4.43	Koefisien determinasi budaya organisasi Terhadap Kepuasan kerja.....	80
Tabel 4.44	Koefisien determinasi budaya organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	80
Tabel 4.45	Koefisien determinasi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.....	81

Halaman

Tabel 4.46	Koefisien determinasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	81
Tabel 4.47	Pengaruh Bersama Antara Budaya organisasi dan Komitmen organisasi Terhadap Penilaian Kepuasan kerja	82
Tabel 4.48	Pengaruh Bersama Antara Budaya organisasi dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja	83
Tabel 4.49	Uji parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja	83
Tabel 4.50	Uji Parsial Budaya organisasi dan Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan	84
Tabel 4.51	Koefisien Regresi Model Persamaan I.....	85
Tabel 4.52	Model Summary I	85
Tabel 4.53	Koefisien Regresi Persamaan II.....	86
Tabel 4.54	Model Summary II.....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka konseptual	38
Gambar 4.1 Histogram Kurva Normal I.....	75
Gambar 4.2 Histogram Kurva Normal II	75
Gambar 4.3 Uji Normalitas <i>P-P plot of Regression Standardized Residual I</i> .	76
Gambar 4.4 Uji Normalitas <i>P-P plot of Regression Standardized Residual I</i> .	76
Gambar 4.5 Grafik Scatterplot I.....	77
Gambar 4.6 Grafik Scatterplot II.....	78
Gambar 4.7 <i>Path Analysis</i>	86

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberi rahmat dan berkat-Nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan Proposal Skripsi dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Solusi Nusantara Medan”*.

Segala yang telah tertuang dalam karya ini bukanlah hasil kerja penulis semata. Berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan wawasan untuk terselesaikannya karya ini. Dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis hendak mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., M.M, selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum, selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, SE., M.M., selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis dalam menyusun isi dari skripsi ini.
5. Ibu Emi Wakhyuni, SE., M.Si, selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis mengenai ketentuan

penulisan skripsi sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini dengan rapi dan sistematis;

6. Seluruh Dosen Pengajar yang telah berjasa memberikan ilmu dan pengetahuannya selama perkuliahan.
7. Pimpinan PT. Solusi Nusantara Medan dan seluruh karyawan.
8. Ibunda penulis Mawar Purba yang terkasih, terimakasih atas doa, semangat dan kasih sayang, dalam mensupport penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan masukan yang bersifat membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Dengan segala kerendahan hati penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri maupun bagi para pembaca semua.

Medan, Mei 2019
Penulis

Junianty Dahlia Sianipar
NPM: 1725310445

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan penggerak dari keseluruhan pengelolaan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka keefektifan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Menurut Kasmir, (2018:178) sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang menempati kedudukan paling strategis dan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lain. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan laba dan kemajuan suatu usaha. Kendatipun sebuah perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang sangat canggih namun bila pengelolaan sumber daya manusia tidak berhasil maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju ataupun berkembang. Sumber daya manusia sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan tersebut merupakan titik awal dalam perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berada di luar kekuasaan organisasi, namun tidak kalah pentingnya adalah faktor-faktor internal yang masih dalam kewenangan organisasi sendiri. Kinerja

merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dan dilakukan oleh sumber daya manusia. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja Wibowo, (2016:3).

Kinerja karyawan pada praktiknya tidak selalu dalam kondisi yang diinginkan baik itu oleh karyawan maupun oleh organisasinya. Sebaiknya pemimpin organisasi mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Khasmir, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen.

Kepuasan kerja diperoleh melalui banyak faktor. Oleh karena itu cara yang baik memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya Wibowo, (2016:417).

Budaya organisasi merupakan faktor dari internal perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi bahkan merupakan faktor lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Budaya organisasi berkembang dengan mudah dalam organisasi yang penuh dengan orang rasional dan cerdas. Meskipun kuat untuk berubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja. Menurut Wibowo, (2016:16). Budaya merupakan sebuah kewajiban ketika nilai yang diberikan tidak sesuai dengan mereka yang memajukan efektivitas organisasi. Hal ini sangat mungkin ketika lingkungan organisasi menjalani perubahan yang cepat, serta budayanya yang telah mengakar tidak lagi tepat Robbins, (2015:364).

Komitmen adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi

dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Wibowo, (2014:429). Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional. Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasional dan kepuasan. Komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi kinerja lebih tinggi.

Setelah melakukan penelitian melalui observasi dan wawancara di PT. Solusi Nusantara Medan, yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan dan pelatihan komputer juga dalam bidang psikologi pendidikan. Dimana pemasaran produknya yang merupakan jasa pendidikan, dilakukan melalui ritel yaitu membuka *short class* di *outlet* perusahaan, dan melalui hubungan kerjasama dengan lembaga pendidikan dasar, menengah, hingga perguruan tinggi, juga kerjasama jangka pendek dengan lembaga pemerintah maupun perusahaan swasta yang ada di Sumatera Utara. Dalam pemasaran jasa, kesuksesannya sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang dimiliki yaitu karyawan. Apalagi dalam jasa terjadi kontak antara sumber daya manusia dengan konsumen secara langsung. Ada fenomena yang terjadi yaitu menurunnya kinerja karyawan.

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti bahwa kemungkinan faktor-faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan ada hubungannya dengan kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan merasabahaya perusahaan cenderung lebih berorientasi pada peningkatan laba yang besar dengan upaya penambahan kerjasama baru namun kurang memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawannya.

Ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dari tindakan aktif dan konstruktif karyawan dalam menyarankan perusahaan untuk melakukan perubahan-perubahan yang merupakan perbaikan terhadap manajemen perusahaan sehingga perusahaan mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Saran ataupun permintaan disampaikan secara terbuka oleh karyawan dalam rapat-rapat bersama yang diadakan, namun belum mendapatkan langkah penyelesaian dari perusahaan. Oleh karena itu karyawan menilai lemahnya budaya perusahaan yang seharusnya menjadi akomodasi bagi mereka untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Disatu sisi karyawan yang memiliki loyalitas dan kinerja yang baik merasa kalau perusahaan belum memberikan apresiasi terhadap hasil kerja mereka, dimana karyawan yang kinerjanya baik diperlakukan sama dengan karyawan yang kinerjanya tidak baik, sejalan dengan itu belum ada *punishment* yang merupakan tindakan tegas diberikan kepada karyawan yang kinerjanya buruk. Kondisi tersebut juga membuat karyawan cenderung belum mempunyai rencana untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama ataupun untuk tetap bekerja di perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Solusi Nusantara Medan”**

B. Identifikasi 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. Karyawan belum memiliki kewajiban untuk memberikan kualitas kerja terbaik
- b. Karyawan belum memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien
- c. Karyawan belum mendapatkan apresiasi terhadap kinerja mereka yang bagus dari perusahaan
- d. Karyawan belum melihat bahwa budaya perusahaan dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan
- e. Karyawan belum mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Sebagai sampel dalam penelitian ini diambil dari seluruh karyawan PT. Solusi Nusantara Medan. Dengan begitu penulis hanya membatasi masalah hanya pada “Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan”.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dibatasi sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan yaitu:

- a. Untuk mengetahui dan menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
- b. Untuk mengetahui dan menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.

- d. Untuk mengetahui dan menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
- e. Untuk mengetahui dan menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
- f. Untuk mengetahui dan menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Peneliti

- 1) Sebagai bentuk pengaplikasian teori-teori yang sudah dipelajari di perkuliahan.
- 2) Untuk menambah wawasan tentang aspek-aspek yang terdapat dalam perusahaan.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

c. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan rekomendasi terhadap perusahaan dalam mengembangkan potensi perusahaan.

d. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang diharapkan dapat lebih mengembangkan penelitian ini dimasa mendatang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Angella, (2015) dari Binus *University* yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Andhika Graha Teknindo.”

Perbedaan penelitian terletak pada :

1. Variabel Penelitian

Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, serta menggunakan 2 (dua) variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, serta menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

2. Model Penelitian

Dalam penelitian terdahulu menggunakan model penelitian path analisis untuk 4 (empat) variabel, sedangkan penelitian ini menggunakan path analisis untuk 4 (empat) variabel.

3. Jumlah Observasi / Sampel (n)

Penelitian terdahulu berjumlah 64 orang karyawan sedangkan penelitian ini berjumlah 51 orang.

4. Waktu Penelitian

Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2015, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.

5. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian terdahulu di PT. Andhika Graha Teknindo Jakarta, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Solusi Nusantara Medan.

6. Perbedaan variabel penelitian, jumlah observasi/sampel, waktu dan lokasi penelitian menjadikan perbedaan yang membuat keaslian penelitian ini dapat terjamin dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung Wibowo, (2016:7).

Prestasi kerja (kinerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja Hasibuan, (2016:94).

Secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kasmir, (2018:182).

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 Mangkunegara, (2017).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya sehingga memberikan hasil kerja terbaik.

b. Unsur-unsur Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Wibowo, (2016:56).

Menurut Wibowo, (2016:56) sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja;
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*;
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan;
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai; dan
5. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara, (2017:67-68) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan (*Ability*)

Pegawai yang memiliki IQ di atas 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. Motivasi (*Motivation*)

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

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Kasmir, (2018:189-193) sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula, sebaliknya karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang benar dalam menyelesaikan pekerjaannya memberikan hasil yang kurang baik.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Dengan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik akan memudahkan menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian dan karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil kerjanya baik. Sebaliknya seseorang dengan kepribadian dan karakter buruk akan bekerja kurang sungguh-sungguh dan kurang memiliki tanggung jawab, maka hasil kerjanya juga akan kurang baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dorongan baik itu dari dalam diri maupun dari luar diri karyawan (misalnya dari pihak perusahaan) akan merangsang karyawan melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing akan membuat karyawan senang dan mengikuti yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Pada praktiknya gaya kepemimpinan yang diterapkan disesuaikan dengan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum yang harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi. Kepatuhan karyawan terhadap norma dan kebiasaan yang berlaku di organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang ataupun kinerja organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira dan suka untuk bekerja maka pekerjaannya akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja dengan suasana yang nyaman dan memberikan ketenangan membuat suasana kerja lebih kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja lebih baik.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ditunjukkan dengan tetap bekerja dengan sungguh-sungguh walaupun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik, kesetiaan juga tidak membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain. Karyawan yang setia dan loyal akan dapat mempertahankan ritme kerja tanpa tergoda oleh pihak lain. Loyalitas membangun karyawan untuk terus berkarya dan merasa bahwa perusahaan adalah miliknya sendiri.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Kepatuhan dalam menjalankan kesepakatan yang dibuat antara karyawan dengan perusahaan. Kepatuhan akan membuat karyawan berusaha bekerja dengan lebih baik dan merasa bersalah apabila tidak mematuhi kesepakatan yang telah dibuat.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Disiplin dalam melaksanakan apa yang diperintahkan untuk dikerjakan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Tujuh indikator kinerja menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2016:86) dijelaskan seperti berikut ini:

1. Tujuan

Merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang, menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

5. Kompetensi

Merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang

mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Indikator kinerja menurut Kasmir, (2018:208-210) antara lain sebagai berikut:

1) Kualitas (Mutu)

Kinerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dimana proses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan.

2) Kuantitas (Jumlah)

Jumlah target yang diharapkan sesuai atau bahkan melebihi dari target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang terselesaikan.

3) Waktu (Jangka waktu)

Pekerjaan tertentu telah diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas biaya (Penekanan biaya)

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi. Dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dalam menggunakan sumber daya.

5) Pengawasan

Diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6) Hubungan antar karyawan

Perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan

pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, pendidikan.

Menurut Hasibuan (2016:202) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015:46) kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level rendah memiliki perasaan negatif.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya Sunyoto, (2018:211).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan seseorang terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya dan terhadap *feedback* yang diberikan oleh perusahaan terhadap hasil kerjanya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Wibowo, (2016:416). Beberapa teori kepuasan kerja menurut Wibowo antara lain:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit menerima hasil, akan kurang puas. *value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, menurut Harold E. Burt (dalam Sunyoto, 2018:213) yakni:

1. Faktor hubungan antar karyawan;
 - a. Hubungan antara manajer dan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c. Hubungan sosial di antar karyawan
 - d. Sugesti dari teman kerja

2. Faktor Individual, hubungan dengan;
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaan
 - b. Usia orang dengan pekerjaan
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor keadaan keluarga karyawan
4. Rekreasi, meliputi pendidikan

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2016:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan), menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima, orang akan tidak puas, sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai), gagasan *value attainment* adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan), dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif

lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik), didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan bahwa perbedaan antara individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2016:203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan, (2016:202) tolak ukur tingkat kepuasan mutlak tidak ada karena setiap individu berbeda-beda tingkat kepuasannya. Indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan hal-hal berikut ini yang secara relatif menunjukkan kepuasan karyawan baik:

1. Kedisiplinan

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

2. Moral kerja

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

3. *Turnover* kecil

Kondisi dimana karyawan menyenangi dan mencintai pekerjaannya. Seorang karyawan menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik. Mencintai pekerjaannya, dimana karyawan menyadari bahwa pekerjaan sesuai dengan keinginannya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:50) indikator kepuasan kerja sebagai berikut ini:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan
2. Kepuasan terhadap imbalan
3. Kepuasan terhadap supervisi atasan
4. Kepuasan terhadap rekan kerja
5. Kesempatan promosi

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:355) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Falikhatun (dalam Sunyoto, 2018:227) budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Dengan demikian nilai-nilai dan semangat ini akan mendasari sifat organisasi dalam usaha menjawab tantangan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem yang berlaku yang menjadi kebiasaan, tradisi, tata cara umum, dan menjadi nilai dan semangat yang berlaku dalam organisasi dan merupakan ciri khas dari suatu organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:359) fungsi budaya organisasi adalah:

1. Budaya mampu mempunyai suatu peran menetapkan batas; artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial

Menurut Sunyoto (2018:228) budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberi tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:355) Indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Dimana sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada di dalam organisasi.

2. Memperhatikan detail

Para pekerja didorong diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan lebih detail hal-hal yang ada disekitar.

3. Orientasi pada hasil

Dimana manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi individu

Pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim

Aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu. Kemampuan bekerjasama dalam tim.

6. Keagresifan

Orang-orang dalam organisasi menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7. Stabilitas

Organisasional menekankan pada mempertahankan status *quo* yang kontras dengan pertumbuhan dan perkembangan.

d. Tingkatan Budaya Organisasi

Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak bagi yang mengamatinya dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya. Lebih jelasnya, mengilustrasikan tingkatan budaya organisasi. Tingkatan budaya organisasi ini terdiri atas tiga tingkat atau level sebagai berikut:

1. Artefak (*Artifacts*)

Berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual, dan sebagainya.

2. Nilai (*Values*)

Berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.

3. Asumsi (*Assumptions*)

Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya.

Artefak merupakan peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai (*values*) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi Wibowo, (2016:431).

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Konopaske (dalam Wibowo, 2016:430) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan yang dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Menurut Indrayani dan Suwandana (2016) komitmen organisasional didefinisikan suatu hal yang ditandai dengan tiga faktor yaitu keinginan yang kuat, keyakinan yang kuat, dan nilai-nilai organisasi. Rendahnya komitmen

organisasi berhubungan dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif, seperti keinginan berpindah kerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan maupun tindakan para pekerja untuk terlibat dan memberikan loyalitas terhadap organisasi serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Newstrom (dalam Wibowo, 2016:433) ada tiga tipe komitmen organisasional dan yang mempengaruhinya, antara lain:

1. Affective commitment

Dipengaruhi berbagai karakteristik personal serta kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.

Menurut Meyer dan Allen (dalam Riski Syandri Pratama, 2016:25) komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan

terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. *Continuance commitment*

Mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen *continuance* ini lebih terbuka. Menurut dugaan Becker yang dikutip oleh Riski Syandri Pratama (2016:26) *continuance commitment* berkaitan dengan konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment*

Dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract* yang mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Meyer dan Allen yang dikutip oleh Riski Syandri Pratama (2016:27) juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen ini

didasarkan kepada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2016:429) komitmen organisasi menyangkut tiga sifat antara lain:

- 1) Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi
- 2) Perasaan terlibat dalam tugas organisasi
- 3) Perasaan loyal pada organisasi.

Menurut Luthans yang dikutip oleh Faiz Fauzi (2015:44) indikator komitmen organisasional dapat dilihat dari:

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

B. Penelitian Terdahulu

Berikut tinjauan penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman penelitian ini :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Angella/ 2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y) Motivasi Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

		Andhika Graha Teknindo				melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dan menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
2	Reza Amelia/ 2012	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)	Budaya Organisasi (X1) Stres Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Sementara stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.
3	Alldino Putra Rahadiono/ 2015	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Jaya Abadi Energy	Kepuasan kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y) Komitmen Organisasional (Z)		kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen

						organisasional pada karyawan, komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.
4	Jufrizen / 2015	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero Medan)	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2)	Komitmen Organisasi (Y) Kepuasan Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Kompensasi tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, Karier pengembangan dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepuasan kerja tidak secara signifikan mempengaruhi

						komitmen organisasi.
5	Rika Rosyana/ 2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bagian <i>Assembly</i> Pada PT. Eds Manufacturing Indonesia	Gaya Kepemimpin (X1) Budaya Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Dewi Yunita Puspa, dkk/ 2018	<i>The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Satisfaction of PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk of Jember Area</i>	<i>Transformational Leadership (X1)</i> <i>Organizational Culture (X2)</i> <i>Organizational Commitment (X3)</i>	<i>Employee Satisfaction (Y)</i>	<i>Path Analysis</i>	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri di Wilayah Jember. Hasil juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

7	Dian Kristianto, Suharnom, Intan Rahmawati/ 2011	<i>Job Satisfaction With Performance Of Organization al Commitment As An Intervening Variable Of RSUD Tugu Rejo Semarang</i>	<i>Job Satisfaction (X)</i>	<i>Performance (Y) Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Path Analysis</i>	Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Ini berarti komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi.
8	Mukhoda, Desti Rani Husna/ 2018	<i>Organizational Commitment As Intervening Variable of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Organizational Citizenship Behavior Of PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang</i>	<i>Intrinsic Motivation (X1) Extrinsic Motivation (X2)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y) Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Path Analysis</i>	Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik memiliki efek positif dan signifikan pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik memiliki efek positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Komitmen Organisasi dapat memediasi hubungan antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

Sumber : data diolah peneliti, 2019

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka teoritis merupakan fondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis atau konseptual adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan di elaborasi secara logis antar variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan didefinisikan melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan survei literatur. Pengalaman dan intuisi juga berperan dalam menyusun kerangka teoritis. Rusiadi dkk, (2017:62).

Kerangka konseptual berisi uraian singkat tentang konsep dan/atau teori yang relevan dengan setiap variabel yang terlibat dalam penelitian, yang dapat diuji, merupakan satuan analisis, dan dapat menjelaskan atau memprediksi suatu gejala.

Memudahkan pembaca dalam memahami tentang masalah judul penelitian ini, maka penulis membuat sebuah kerangka berfikir yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan Budaya Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Z)

Robbins dan Judge (2015:355) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Robbins dan Judge, (2015) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

2. Hubungan Komitmen Organisasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Z)

Dalam buku Wibowo, (2016:418-420) dikatakan bentuk korelasi kepuasan kerja dengan *Organizational commitment* (komitmen organisasional) manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi. Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan memengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja memengaruhi kepuasan.

3. Hubungan Budaya Organisasi (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Robbins dan Judge (2015:355) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Kasmir, (2018:65-67) bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dimana budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Apabila karyawan bekerja sesuai dengan budaya perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang baik.

4. Hubungan Komitmen Organisasi (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Kasmir, (2018:65-67) komitmen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Maka karyawan yang mempunyai komitmen akan menghasilkan kinerja yang baik.

5. Hubungan Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y)

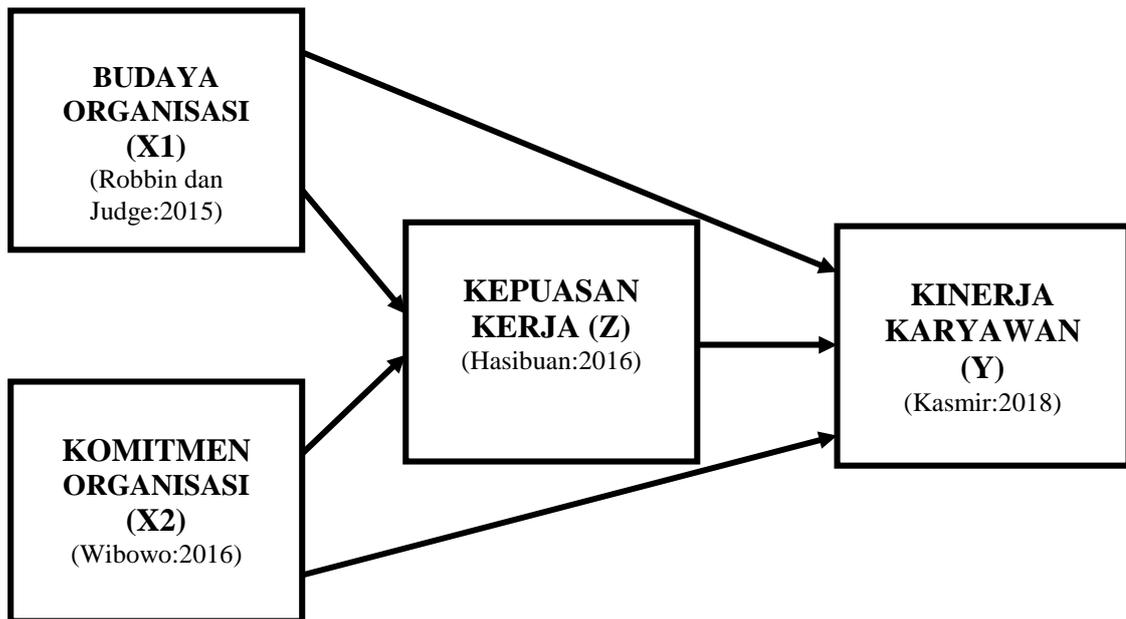
Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge, (2015) bahwa ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (dalam Wibowo, 2016:420) ada hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Maka dapat dilihat bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, yang mana kinerja karyawan itu sendiri didukung oleh kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja.

6. Hubungan Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Sebagaimana dalam buku Wibowo, (2016:418-420) dikatakan bentuk korelasi kepuasan kerja dengan *Organizational commitment* (komitmen organisasional) dimana karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dikarenakan adanya kepuasan dalam bekerja atau sebaliknya karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Disatu sisi bahwa kepuasan memiliki hubungan timbal balik dengan kinerja, seperti yang terdapat dalam Wibowo, (2016:420). Maka komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan, dan kepuasan karyawan akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah oleh penulis, 2019

Keterangan :

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Komitmen Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

D. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya menggunakan data/informasi yang dikumpulkan melalui sampel menurut Rusiadi, (2017:74). Atas pemikiran di atas penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
2. Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.

3. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
4. Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.
5. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan?
6. Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Solusi Nusantara Medan.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitiannya bersifat asosiatif/korelasional/kuantitatif/hubungan/pengaruh dimana penelitian ini bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih Rusiadi, (2017:12).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor PT. Solusi Nusantara Medan yang beralamat di Jl. Gajah Mada No. 3B Medan Petisah, sedangkan penelitian ini dilakukan dimulai Mei 2019 sampai dengan Agustus 2019.

2. Waktu Penelitian

Tabel 3. 1 Jadwal Proses Penelitian

Kegiatan	Tahun 2019															
	Mei				Juni				Juli				Agustus			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■	■														
Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■								
Pengajuan Proposal								■	■							
Perbaikan Proposal									■							
Seminar Proposal										■						
Pengumpulan Data											■	■	■			
Pengolahan Data												■	■	■		
Penulisan Skripsi													■	■	■	
Perbaikan Skripsi													■	■	■	
Sidang Meja Hijau															■	

Sumber: Rencana penelitian, 2019

C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data

1. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 51 orang staf dari seluruh *business unit* yang ada di PT. Solusi Nusantara Medan. Dengan jumlah populasi dalam penelitian ini yang tidak terlalu besar, dan populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan, maka penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *Probability Sampling*, dimana teknik *probability sampling* digunakan apabila karakteristik populasi sudah teridentifikasi secara pasti, misalnya jumlah pegawai sudah diketahui secara pasti berdasarkan bagian, golongan, umur, dan lama bekerja. Rusiadi (2017:31).

Berikut adalah data jumlah karyawan yang ada di PT. Solusi Nusantara berdasarkan bagian-bagiannya;

Tabel 3.2 Jumlah Karyawan PT. Solusi Nusantara Medan

No	<i>Business Unit</i>	Jumlah
1	<i>HRD</i>	1
2	<i>Marketing</i>	2
3	<i>Academic</i>	2
4	<i>School Partner</i>	5
5	<i>Retail</i>	3
6	<i>Finance</i>	4
7	<i>System Administrator</i>	2
8	<i>Instructor</i>	29
9	<i>General Support</i>	3
Total		51

Sumber: PT. Solusi Nusantara Medan, 2019

2. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden).

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

D. Variabel Penelitian & Defenisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu: Budaya Organisasi (X1), dan Komitmen Organisasi (X2) serta 2 (dua) variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

2. Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan dan diukur berdasarkan skala pengukuran. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan. Adapun variabelnya yaitu Budaya Organisasi sebagai (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja sebagai (Z) dan Kinerja Karyawan sebagai (Y). Adapun operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
Kinerja Karyawan	Secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kasmir, (2018)	1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumlah) 3. Waktu (Jangka waktu) 4. Efektifitas biaya (Penekanan biaya) 5. Pengawasan 6. Hubungan antar karyawan Kasmir, (2018)	Likert	Ordinal
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Hasibuan (2016)	1. Kedisiplinan 2. Moral kerja 3. <i>Turnover</i> kecil Hasibuan (2016)	Likert	Ordinal
Budaya Organisasi	Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Robbins dan Judge, (2015)	1. Inovasi dan pengambilan resiko. 2. Memperhatikan detail. 3. Orientasi pada hasil. 4. Orientasi pada orang. 5. Orientasi pada tim. 6. Keagresifan. 7. Stabilitas. Robbins dan Judge, (2015)	Likert	Ordinal
Komitmen Organisasi	Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi Wibowo, (2016)	1. Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi 2. Perasaan terlibat dalam tugas organisasi 3. Perasaan loyal pada organisasi. Wibowo, (2016)	Likert	Ordinal

Sumber: data diolah penulis, 2019.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Kuesioner Rusiadi, (2017:101,102)

Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan/ Pernyataan yang harus dijawab atau diisi oleh responden. Dalam penelitian ini, kuesioner dibuat menggunakan skala pengukuran *likert*, yaitu untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena tertentu yang ingin diketahui. Setiap pertanyaan disusun sedemikian rupa agar bisa dijawab dalam lima tingkat jawaban pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Urutan untuk skala ini menggunakan lima angka penilaian, yaitu :

- a. Sangat Tidak Setuju (1)
- b. Tidak Setuju (2)
- c. Kurang Setuju (3)
- d. Setuju (4)
- e. Sangat Setuju (5)

2. Wawancara Rusiadi, (2017:101)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan yang diwawancara tentang segala sesuatu yang diketahui oleh pewawancara.

3. Observasi Rusiadi, (2017:101)

Observasi/pengamatan dilakukan dengan cara orang yang melakukan pengamatan (*observer*) mengadakan pengamatan langsung ke lapangan tentang segala sesuatu yang ingin diketahui tentang objek yang diteliti.

4. Studi Kepustakaan Sugiyono, (dalam Angella, 2015)

Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai landasan teori. Penulis melakukan studi kepustakaan melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan artikel-artikel di internet.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Rusiadi, (2017:118), analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar semua fenomena memiliki nilai *social*, akademis, dan ilmiah. Pengujian hipotesis penelitian untuk T-1, T-2, T-3, T-4, T-5, T-6, T-7 dan T-8 menggunakan metode analisis jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel dengan menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Services Solution*) versi 16.0. Analisis jalur (*path analysis*) merupakan variabel antara atau mediating, berfungsi memediasi hubungan antara variabel *independenti* (*predictor*) dengan variabel *dependent* (*predictant*). Hubungan yang terjadi dapat berupa hubungan langsung dan hubungan tidak langsung, Rusiadi (2017:217).

Tabel 3.4. Skala Likert

Keterangan	Penilaian
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Kurang Setuju (KS)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

1. Uji Kualitas Data

Dalam hal ini ada dua yang pengujian yang digunakan dalam pengujian kualitas data, yaitu:

a. Uji Validitas

Validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap item atau instrumen (bisa pernyataan maupun pertanyaan) benar-benar mampu mengungkap variabel yang akan diukur atau konsistensi internal tiap item alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Dalam penelitian ini teknik uji validitas item dengan menggunakan korelasi Pearson, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor totalnya. Untuk mengetahui validitas data harus dihitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, dengan memakai rumus korelasi product moment. Untuk mengetahui validitas data harus dihitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, dengan memakai rumus korelasi product moment sebagai berikut:

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

Keterangan:

R hitung = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah responden

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika r hitung positif dan r hitung > r tabel, maka variabel tersebut valid
- 2) Jika tidak memenuhi r hitung positif dan r hitung < r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

3) Jika r hitung $>$ r tabel, tetapi bertanda negatif, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (dalam Angella, 2015), hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Keandalan (realibilitas) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen.

Uji realibilitas menunjukkan hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* diukur berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1.

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_n = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir pertanyaan

σ_1^2 = Varians total

Terdapat beberapa langkah operasional pengujian reliabilitas yaitu:

1) Menentukan hipotesis

H_0 = Skor pernyataan berkorelasi positif dengan komposit faktornya

H_a = Skor pernyataan tidak berkorelasi dengan komposit faktornya

2) Menentukan nilai r tabel

Dari tabel r untuk df (*degree of freedom*) = jumlah responden – 2 dengan tingkat Sig. Dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05. Dengan menggunakan program SPSS versi 16.0, nilai r tabel dapat diperoleh dengan menggunakan rumus: $t / \sqrt{df + t^2}$

3) Mencari r hasil dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha*

4) Mengambil keputusan

- a. Jika r *Cronbach's Alpha* positif, serta r *Cronbach's Alpha* > r tabel, maka butir pertanyaan tersebut reliabel
- b. Jika r *Cronbach's Alpha* positif, serta r *Cronbach's Alpha* < r tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Uji reliabilitas ini merupakan reliabilitas internal dari alpha. Besarnya Cronbach's Alpha ini berkisar antara 0 – 1. Semakin besar nilai koefisien keandalannya maka semakin tinggi keandalan alat ukurnya. Besarnya alpha berkorelasi positif dengan jumlah variabel yang digunakan. Jadi semakin rendah nilai rata-rata korelasi antar variabel manifest (item), maka akan semakin rendah pula nilai alpha r.

Tabel 3.5 Reabilitas Berdasarkan Alpha

Alpha	Tingkat Reabilitas
0,00 – 0,20	Kurang reliabel
> 0,20 – 0,40	Agak reliabel
> 0,40 – 0,60	Cukup reliabel
> 0,60 – 0,80	Reliabel
> 0,80 – 1,00	Sangat reliabel

2. Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan metode data kuantitatif yaitu dimana data yang digunakan yang digunakan dalam penelitian berbentuk angka. Dalam pengujian data diatas dapat diketahui hasil pengolahan datanya sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, Ghozali (dalam Rusiadi, 2017:149). Untuk mendeteksi nilai residual yang tidak normal dapat dilakukan dengan pendekatan grafik dan pendekatan statistik.

Pada analisis grafik dengan grafik histogram yaitu menempatkan gambar variabel dependent sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal, Kriteria untuk histogram, yaitu :

- 1) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka tidak berdistribusi normal.
- 2) Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka berdistribusi normal.

Pada analisis grafik dengan normal *probability plot* (normal P-P Plot) yang dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. kriteria untuk P-P Plot, yaitu :

- 1) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- 2) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Metode ini yaitu dengan cara melihat grafik *scatterplot* antara *standardized predicted value* (ZPRED) dengan *studentized residual* (SRESID). Kriterianya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan gejala korelasi antar variabel bebas yang ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antar variabel bebas. Dimana dapat dideteksi dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria yaitu: Jika angka *tolerance* di atas 0,1 dan $VIF < 10$ dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. Jika angka *tolerance* dibawah 0,1 dan $VIF > 10$ dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.

3. Uji Hipotesis

a. Uji t (*t- test*)

Untuk mengetahui keterandalan serta kemaknaan dari nilai koefisien regresi, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y), terhadap Kinerja Karyawan (Z), signifikan atau tidak. Menurut Kuncoro

(dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2013:279), Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikan 5%. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_i = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) $H_0 : \beta_i \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 3) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 diterima.
- 4) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak (H_a diterima).

Rumus Uji t (Umar, 2008 : 197) adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan:

t = Uji pengaruh parsial

r= Koefisien korelasi

n = Banyaknya data

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau kontribusi variabel independen (Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja).

Rumus determinasi adalah : $R^2 \times 100\%$

4. *Path Analisis/Analisis Jalur*

Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel karakteristik budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Analisis jalur (*path analysis*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk menelusuri pengaruh (baik langsung maupun tidak langsung) variabel bebas (*independent*) terhadap variabel tergantungan (*dependent*). Dalam analisis jalur ada kecenderungan model dalam keamatan hubungan membentuk model pengaruh yang bersifat hubungan sebab-akibat.

Menurut Riduwan dan Kuncoro (dalam Angela, 2015), model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Manfaat dari *Path Analysis* menurut Riduwan dan Kuncoro (dalam Angela, 2015) sebagai berikut:

1. Penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti
2. Prediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X), dan diprediksi dengan *path analysis* ini bersifat kualitatif
3. Faktor determinan yaitu penentuan variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y), juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel (Y)
4. Pengujian model, menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur persamaan struktural dengan rumus :

a. Persamaan path analisis (pertama)

$$Y = P_Y X_1 + P_Y X_2 + \acute{\epsilon}_1$$

b. Persamaan path analisis (kedua)

$$YZ = P_Z X_1 + P_Z X_2 + P_Z Y + \acute{\epsilon}_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variable*)

Z = Kepuasan Kerja (*Endogenous Variable*)

X1 = Budaya Organisasi (*Eksogenous Variable*)

X2 = Komitmen Organisasi (*Eksogenous Variable*)

$\acute{\epsilon}$ = *Error Term* / Tingkat Kesalahan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1) Sejarah Singkat Perusahaan

a. Sejarah PT. Solusi Nusantara Medan

PT. Solusi Nusantara Medan merupakan perusahaan yang awalnya adalah dari Bina Nusantara *Training & Recruitment Center* (BNTRC) yang berdiri mulai tanggal 1 Juli 1991. PT. Solusi Nusantara Medan bergerak sebagai pusat lembaga pelatihan yang menjadi pilihan pertama, khususnya dalam bidang teknologi informasi dan senantiasa memenuhi kebutuhan tenaga kerja profesional dari berbagai bidang industri melalui berbagai program pilihan dengan kurikulum yang selalu diperbaharui, sebagai respon terhadap perkembangan ilmu pengetahuan untuk merespon semua kebutuhan pelatihan yang diperlukan di dunia kerja.

Adapun misi PT. Solusi Nusantara Medan adalah “menjadi pusat pembelajaran berkelanjutan yang menjadi panutan dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di bidang teknologi informasi” serta misinya adalah:

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran yang berkelanjutan (*Continue Education Program*).
- 2) Menjaga keterkaitan dan relevansi materi pembelajaran dengan kebutuhan dunia usaha.
- 3) Melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan Multinasional dan Internasional dalam rangka pengakuan sertifikasi Internasional.

- 4) Melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi dalam hal materi pembelajaran, tenaga pengajar maupun pengakuan lulusan, baik di dalam maupun luar negeri.
- 5) Melakukan kerjasama dengan dunia usaha dalam penyebaran lulusan sebagai tenaga kerja siap pakai.

b. Struktur organisasi dan uraian tugas

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, PT. Solusi Nusantara Medan menggunakan struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga jelas terlihat batas-batas tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap personil dalam organisasi. Dengan demikian diharapkan adanya suatu kejelasan arah dan koordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan setiap karyawan mengetahui dengan jelas dari mana perintah itu datang dan kepada siapa harus mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya (Struktur organisasi terlampir).

Uraian tugas diantara jabatan adalah sebagai berikut:

1) Director

Tanggung jawab dan wewenang Director adalah:

- (a) Berwewenang dan bertanggung jawab terhadap perencanaan dan evaluasi pendaftaran program di solusi nusantara.
- (b) Berwewenang dan bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan pembelajaran program.

2) Akademik

Tugas dan tanggung jawab akademi adalah:

- (a) Bertanggung jawab dalam penyiapan/menyediakan modul komputer yang berbasis kompetensi, *terupdate*, dan dapat diterima dunia industri secara global serta memastikan bahwa operasional akademik di semua klien

yang dilayani berjalan dengan benar (sesuai prosedur) dan baik (memberi nilai tambah bagi pelayanan klien).

(b) Bertanggung jawab merencanakan dan mengkoordinasikan pembuatan dan pengembangan modul komputer dari instruktur.

2) *System Administrator*

Tugas dan tanggung jawab *system administrator* adalah:

(a) Bertanggung jawab terhadap persiapan perangkat keras yang digunakan dalam pembelajaran.

(b) Bertanggung jawab terhadap persiapan perangkat lunak yang digunakan dalam pembelajaran.

3) *Marketing Supervisor*

Tugas dan tanggung jawab *Marketing Supervisor* adalah:

(a) Menjual produk kepada *customer* baru.

(b) Mempertahankan *customer* yang sudah ada.

2) Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut ini adalah deskripsi karakteristik 51 orang responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	29	56.9	56.9	56.9
	Perempuan	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.00, 2019

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 29 orang (56,9%) dan perempuan sebanyak 22 orang (43,1%).

b. Karakteristik responden berdasarkan usia

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40 Tahun	25	49.0	49.0	49.0
	21-30 Tahun	15	29.4	29.4	78.4
	41-50 Tahun	9	17.6	17.6	96.1
	> 50 Tahun	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.00, 2019

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa responden berusia antara 31-40 tahun sebanyak 25 orang (49%), responden berusia 21-30 tahun sebanyak 15 orang (29,4%), responden dengan usia 41- 50 tahun sebanyak 9 orang (17,6%) dan responden berusia > 50 tahun sebanyak 2 orang (3,9%).

c. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akademi/Diploma	35	68.6	68.6	68.6
	S1	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.00, 2019

Dari tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan akademi / diploma sebanyak 35 orang (68,6%) dan S1 sebanyak 16 orang (31,4%).

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 Tahun	26	51.0	51.0	51.0
	< 2 Tahun	10	19.6	19.6	70.6
	5-10 Tahun	9	17.6	17.6	88.2
	> 10 Tahun	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.00,2019

Dari tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa responden masa kerja 2-5 tahun sebanyak 26 orang (51%), kemudian dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 10 orang responden (19,6%), dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 9 orang (17,6%) dan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun 6 orang (11,8%).

3) Deskripsi Variabel Penelitian

Selanjutnya jawaban responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut :

a. Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Tabel 4.5 Karyawan dapat berinovasi dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	23	45.1	45.1	45.1
	Sangat Setuju	21	41.2	41.2	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (45,1%), sangat setuju sebanyak 21 orang (41,2%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.6 Karyawan berani membuat metode dalam pengerjaan tugasnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	27	52.9	52.9	52.9
	Sangat Setuju	21	41.2	41.2	94.1
	Kurang Setuju	2	3.9	3.9	98.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (52,9%), sangat setuju sebanyak 21 orang (41,2%), kurang setuju sebanyak 2 orang (3,9%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.7 Karyawan merencanakan program pekerjaannya dengan sangat detail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	17	33.3	33.3	33.3
	Kurang Setuju	12	23.5	23.5	56.9
	Sangat Setuju	10	19.6	19.6	76.5
	Sangat Tidak Setuju	6	11.8	11.8	88.2
	Tidak Setuju	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 17 orang (33,3%), kurang setuju sebanyak 12 orang (23,5%), sangat setuju sebanyak 10 orang (19,6,%), sangat tidak setuju sebanyak 6 orang (11,8%) dan tidak setuju sebanyak 6 orang (11,8%).

Tabel 4.8 Karyawan melakukan tugas benar-benar ingin dengan hasil terbaik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	41.2	41.2	41.2
	Sangat Setuju	21	41.2	41.2	82.4
	Kurang Setuju	5	9.8	9.8	92.2
	Tidak Setuju	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (41,2%), sangat setuju sebanyak 21 orang (41,2%), kurang setuju sebanyak 5 orang (9,9%), dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,8% %).

Tabel 4.9 Karyawan menginginkan dirinya dan rekan kerja dapat menjadi orang-orang terbaik dalam pekerjaan dan memahami pentingnya tujuan pekerjaan yang dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	31	60.8	60.8	60.8
	Setuju	16	31.4	31.4	92.2
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	98.0
	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 orang (60,8%), setuju sebanyak 16 orang (31,4%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%), kurang setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.10 Karyawan mampu saling membantu rekan kerja lain dalam memberikan solusi terhadap masalah pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	22	43.1	43.1	43.1
	Setuju	19	37.3	37.3	80.4
	Tidak Setuju	5	9.8	9.8	90.2
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	98.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (43,1%), setuju sebanyak 19 orang (37,3%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,8%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%), serta sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.11 Karyawan siap melaksanakan metode pelaksanaan tugas-tugas baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	30	58.8	58.8	58.8
	Setuju	16	31.4	31.4	90.2
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	96.1
	Kurang Setuju	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 orang (58,8%), setuju sebanyak 16 orang (31,4%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%), dan kurang setuju sebanyak 2 orang (3,9%).

Tabel 4.12 Karyawan tidak ingin terjadi konflik diantara rekan kerja dan ingin adanya kekompakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	22	43.1	43.1	92.2
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	98.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Budaya organisasi, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 22 orang (43,3%), kurang setuju sebanyak 3 orang (5,9%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

b. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Tabel 4.13 Karyawan merasa dapat bekerja mewujudkan tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	23	45.1	45.1	94.1
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	98.0
	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 23 orang (45,1%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,9%), dan kurang setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.14 Karyawan merasa fasilitas kerja sangat memadai sehingga karyawan dapat mencapai tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	18	35.3	35.3	84.3
	Tidak Setuju	5	9.8	9.8	94.1
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 18 orang (35,3%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,8%) dan kurang setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.15 Karyawan dapat menerapkan keahlian dan pengalaman kerjanya ke dalam pekerjaannya yang sekarang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	19	37.3	37.3	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 19 orang (37,3%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.16 Karyawan merasa perusahaan memberikan banyak pengalaman bagi diri karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	24	47.1	47.1	47.1
	Sangat Setuju	17	33.3	33.3	80.4
	Kurang Setuju	6	11.8	11.8	92.2
	Tidak Setuju	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (47,1%), sangat setuju sebanyak 17 orang (33,3%), kurang setuju sebanyak 6 orang (11,8%) dan tidak setuju sebanyak 4 orang (7,8%).

Tabel 4.17 Karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan ide dan keahliannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	22	43.1	43.1	92.2
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	98.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 22 orang (43,1%), kurang setuju 3 orang (5,9%) dan tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.18 Karyawan akan bekerja sepenuh hati di dalam perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	23	45.1	45.1	45.1
	Setuju	17	33.3	33.3	78.4
	Kurang Setuju	8	15.7	15.7	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (45,1%), setuju sebanyak 17 orang (33,3%), kurang setuju sebanyak 8 orang (15,7%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.19 Karyawan akan tetap setia pada perusahaan walau perusahaan merubah sistem atau metode pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	23	45.1	45.1	45.1
	Setuju	17	33.3	33.3	78.4
	Kurang Setuju	8	15.7	15.7	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (45,1%), setuju sebanyak 17 orang (33,3%), kurang setuju sebanyak 8 orang (15,7%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.20 Karyawan tidak akan pindah dari perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	29	56.9	56.9	56.9
	Setuju	15	29.4	29.4	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuisisioner Komitmen organisasi,2019

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (56,9%) dan setuju sebanyak 15 orang (29,4%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

c. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.21 Karyawan puas dengan pekerjaan yang dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Setuju	18	35.3	35.3	84.3
	Tidak Setuju	4	7.8	7.8	92.2
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (49%), setuju sebanyak 18 orang (35,3%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%).

Tabel 4.22 Karyawan merasakan aman bekerja di perusahaan karena perusahaan memberikan hak-hak karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	24	47.1	47.1	47.1
	Setuju	18	35.3	35.3	82.4
	Kurang Setuju	6	11.8	11.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (47,1%), setuju sebanyak 18 orang (35,3%), kurang setuju sebanyak 6 orang (11,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.23 Karyawan merasamemiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	19	37.3	37.3	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 19 orang (37,3%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%), dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.24 Karyawan merasa komunikasi dengan atasan lancar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	21	41.2	41.2	90.2
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	98.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 21 orang (41,2%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.25 Karyawan datang tepat waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Setuju	21	41.2	41.2	90.2
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	94.1
	Kurang Setuju	2	3.9	3.9	98.0
	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (49%), setuju sebanyak 21 orang (41,2%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,9%), kurang setuju sebanyak 2 orang (3,9%) serta sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.26Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai *deadline*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	23	45.1	45.1	94.1
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	98.0
	Kurang Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 23 orang (45,1%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,9%), dan kurang setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.27Karyawan merasa mendapatkan gaji dan tunjangan yang lebih baik dari pesaing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	18	35.3	35.3	84.3
	Tidak Setuju	5	9.8	9.8	94.1
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 18 orang (35,3%), tidak setuju sebanyak 5 orang (9,8%), dan kurang setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.28Karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan promosi bagi seluruh karyawan yang berprestasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	26	51.0	51.0	51.0
	Setuju	18	35.3	35.3	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kepuasan kerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (51%), setuju sebanyak 18 orang (35,3%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

d. Kinerja (Y)

Tabel 4.29 Karyawan selalu melakukan cek dan ricek terhadap tugas yang telah dilaksanakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	27	52.9	52.9	52.9
	Setuju	15	29.4	29.4	82.4
	Kurang Setuju	7	13.7	13.7	96.1
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 orang (52,9%), setuju sebanyak 15 orang (29,4%), kurang setuju sebanyak 7 orang (13,7%) dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3,9%).

Tabel 4.30 Karyawan dapat menyelesaikan beban kerja secara detail dan tepat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	23	45.1	45.1	45.1
	Setuju	20	39.2	39.2	84.3
	Kurang Setuju	5	9.8	9.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 orang (45,1%), setuju sebanyak 20 orang (39,2%), kurang setuju sebanyak 5 orang (9,8%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.31 Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang diharapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	32	62.7	62.7	62.7
	Setuju	14	27.5	27.5	90.2
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	98.0
	Tidak Setuju	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32 orang (62,7%), setuju sebanyak 14 orang (27,5%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 1 orang (2%).

Tabel 4.32 Karyawan dapat mengerjakan tugas yang mendesak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	30	58.8	58.8	58.8
	Setuju	16	31.4	31.4	90.2
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	96.1
	Kurang Setuju	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 orang (58,8%), setuju sebanyak 16 orang (31,4%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%) dan kurang setuju sebanyak 2 orang (3,9%).

Tabel 4.33 Karyawan mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	25	49.0	49.0	49.0
	Sangat Setuju	19	37.3	37.3	86.3
	Tidak Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, diketahui responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49%), sangat setuju sebanyak 19 orang (37,3%), tidak setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan kurang setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.34Karyawan dapat menyerahkan laporan kepada atasan tepat pada waktunya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	26	51.0	51.0	51.0
	Setuju	18	35.3	35.3	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (51%), setuju sebanyak 18 orang (35,3%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.35Karyawan melakukan tugas dengan waktu yang efisien dan menggunakan alat kerja secara efektif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	29	56.9	56.9	56.9
	Setuju	15	29.4	29.4	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (56,9%), setuju sebanyak 15 orang (29,4%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.36Karyawan tidak akan menunda-nunda pekerjaan yang diberikan atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	31	60.8	60.8	60.8
	Setuju	15	29.4	29.4	90.2
	Kurang Setuju	3	5.9	5.9	96.1
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 31 orang (60,8%), setuju sebanyak 15 orang (29,4%), kurang setuju sebanyak 3 orang (5,9%) dan tidak setuju sebanyak 2 orang (3,9%).

Tabel 4.37Karyawan mampu bekerja mandiri tanpa perlu pengawasan yang ketat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	24	47.1	47.1	47.1
	Setuju	16	31.4	31.4	78.4
	Kurang Setuju	8	15.7	15.7	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (47,1%), setuju sebanyak 16 orang (31,4%), kurang setuju sebanyak 8 orang (15,7%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

Tabel 4.38Karyawan mampu bekerjasama dan saling membantu dengan rekan kerja dalam menyelesaikan masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Setuju	29	56.9	56.9	56.9
	Setuju	15	29.4	29.4	86.3
	Kurang Setuju	4	7.8	7.8	94.1
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Kuesioner Kinerja, 2019

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 orang (56,9%), setuju sebanyak 15 orang (29,4%), kurang setuju sebanyak 4 orang (7,8%) dan tidak setuju sebanyak 3 orang (5,9%).

4) Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji validitas (Uji keabsahan)

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka diperlukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid serta jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ tetapi bertanda negatif butir dianggap tidak valid.

Tabel 4.39 Validitas Variabel

Item Instrumen	Validitas		Keterangan
	r_{hitung}	$> r_{tabel}$	
Budaya Organisasi			
X1.1	0.744	0.232	Valid
X1.2	0.574	0.232	Valid
X1.3	0.582	0.232	Valid
X1.4	0.414	0.232	Valid
X1.5	0.640	0.232	Valid
X1.6	0.550	0.232	Valid
X1.7	0.702	0.232	Valid
X1.8	0.639	0.232	Valid
Komitmen Organisasi			
X2.1	0.662	0.232	Valid
X2.2	0.606	0.232	Valid
X2.3	0.605	0.232	Valid
X2.4	0.602	0.232	Valid
X2.5	0.612	0.232	Valid
X2.6	0.856	0.232	Valid
X2.7	0.856	0.232	Valid
X2.8	0.790	0.232	Valid
Kepuasan Kerja			
Z.1	0.650	0.232	Valid
Z.2	0.676	0.232	Valid

Z.3	0.722	0.232	Valid
Z.4	0.581	0.232	Valid
Z.5	0.524	0.232	Valid
Z.6	0.600	0.232	Valid
Z.7	0.661	0.232	Valid
Z.8	0.717	0.232	Valid
Kinerja			
Y.1	0.579	0.232	Valid
Y.2	0.552	0.232	Valid
Y.3	0.760	0.232	Valid
Y.4	0.594	0.232	Valid
Y.5	0.741	0.232	Valid
Y.6	0.688	0.232	Valid
Y.7	0.849	0.232	Valid
Y.8	0.674	0.232	Valid
Y.9	0.756	0.232	Valid
Y.10	0.849	0.232	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00, 2019

Dari tabel 4.39 di atas terlihat bahwa hasil pengujian masing – masing instrumen variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,232, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan instrumen pernyataan dari seluruh variabel yang digunakan valid.

b. Uji Reliabilitas (Kehandalan)

Selanjutnya suatu kuesioner dikatakan realibel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu tidak boleh acak. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Hasil uji realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.40 Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	Budaya organisasi (X ₁)	0,729	Realibel
2	Komitmen organisasi (X ₂)	0,851	Sangat Realibel
3	Kepuasan kerja (Z)	0,795	Realibel

4	Kinerja (Y)	0,887	Sangat Realibel
---	-------------	-------	-----------------

Pada tabel 4.40 di atas didapati seluruh nilai *cronbach's Alpha* pada setiap variabel $> 0,60$ dan juga nilai *cronbach's Alpha* $> r_{\text{tabel}} 0,232$, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk pernyataan yang telah disajikan pada responden adalah *reliable* atau bisa diterima dan dikatakan handal.

model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

5) Uji Asumsi Klasik

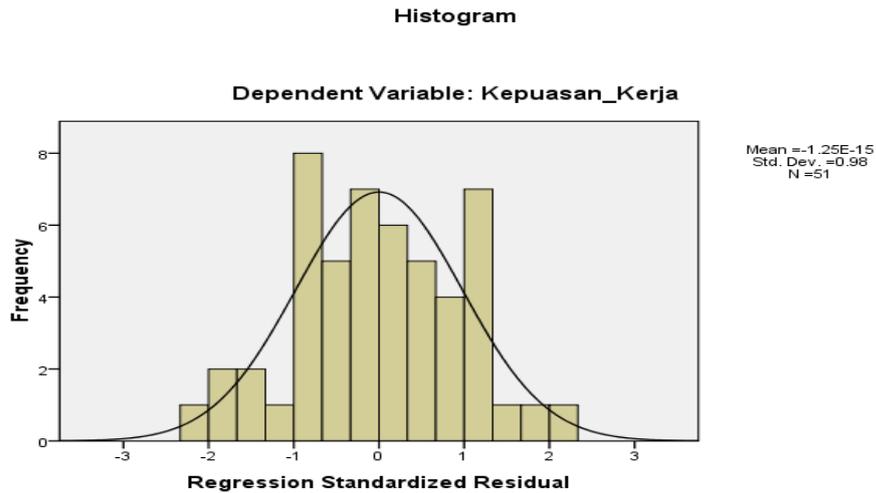
Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi berganda layak atau tidak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi dengan analisis jalur dapat digunakan.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Histogram kurva normal

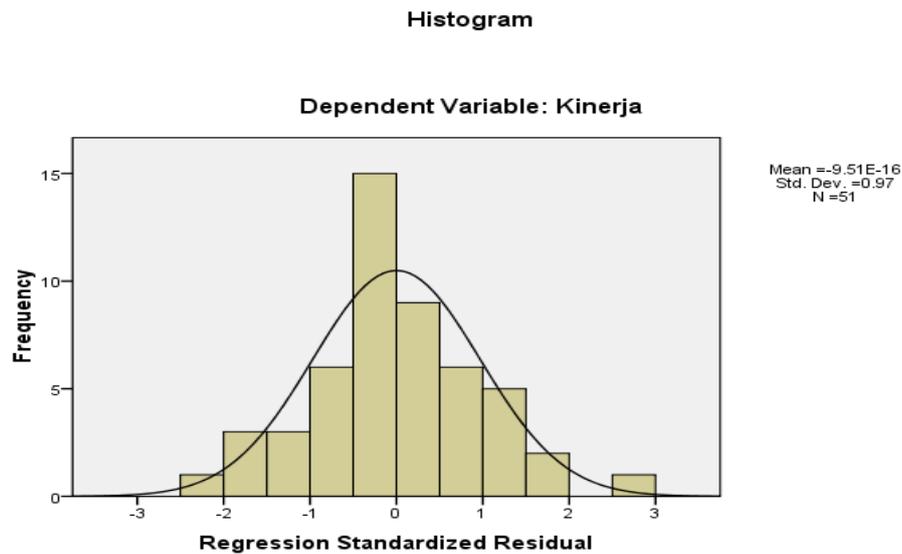
Normalitas data dapat ditentukan berdasarkan gambar histogram kurva normal seperti pada gambar 4.1 dan gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.1 Histogram Kurva Normal I

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Bentuk gambar kurva pada gambar 4.1 diatas dikatakan memiliki data berdistribusi normal karena memiliki kemiringan yang cenderung imbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.



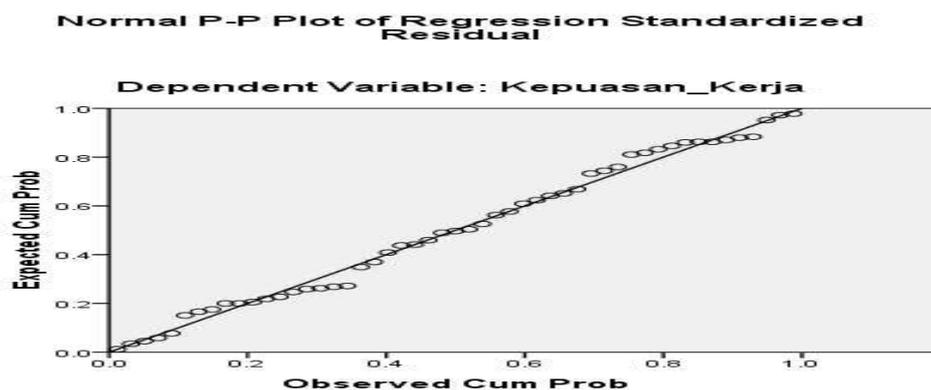
Gambar 4.2 Histogram Kurva Normal II

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Bentuk gambar kurva pada gambar 4.2 diatas dikatakan memiliki data berdistribusi normal karena memiliki kemiringan yang cenderung imbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.

2) P-P Plot

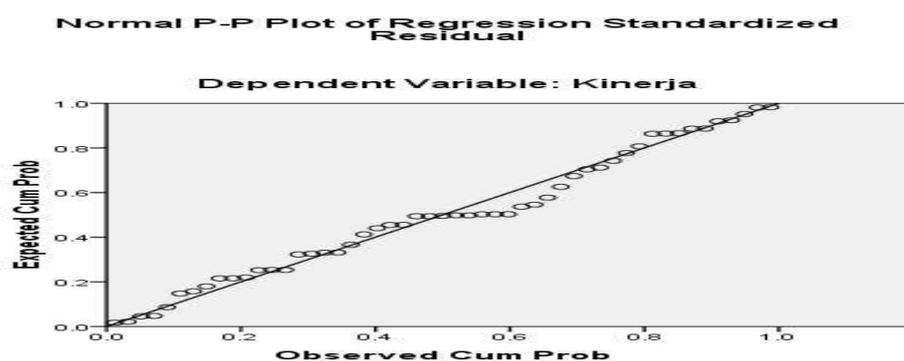
Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian normalitas data berdasarkan gambar P-P plot adalah seperti pada gambar 4.3 dan gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.3 Uji Normalitas *P-P plot of Regression Standardized Residual*I

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan gambar 4.3 di atas memperlihatkan bahwa distribusi dari titik-titik dari budaya organisasi dan komitmen organisasi menyebar disekitar garis diagonal kepuasan kerja yang dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal.



Gambar 4.4 Uji Normalitas *P-P plot of Regression Standardized Residual*II

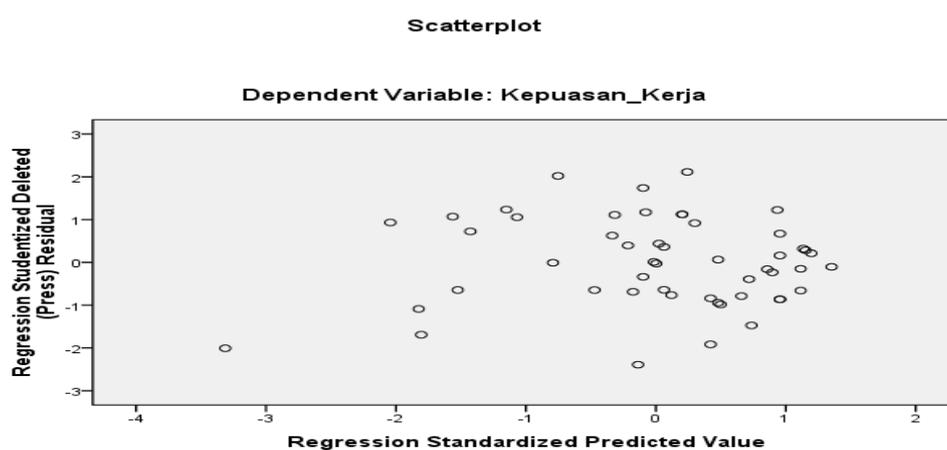
Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan gambar 4.4 di atas memperlihatkan bahwa distribusi dari titik-titik dari budaya organisasi dan komitmen organisasi menyebar disekitar garis

diagonal kinerja yang dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

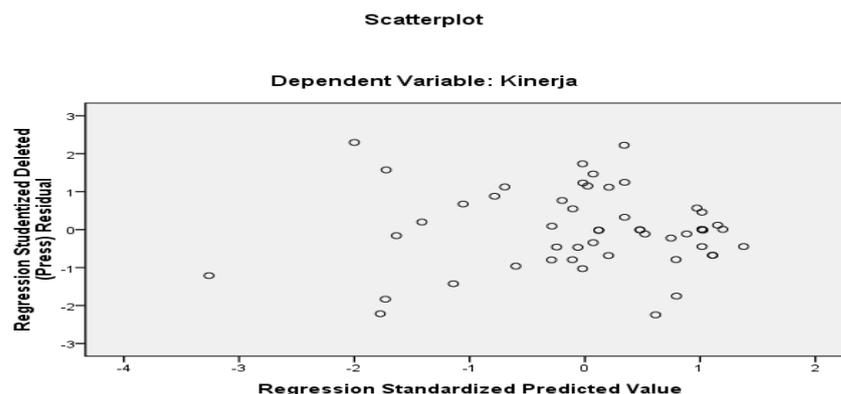
Model regresi dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada gambar 4.5 dan 4.6 dibawah ini:



Gambar 4.5 Grafik Scatterplot I

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan gambar 4.5 diatas menggambarkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi pengaruh kepuasan kerja karyawan berdasarkan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi.



Gambar 4.6 Grafik Scatterplot II

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan gambar 4.6 di atas menggambarkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi pengaruh kinerja karyawan berdasarkan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi.

c. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah, apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Apabila terjadi saling korelasi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang memiliki korelasi antar sesama variabel sama dengan nol. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS Apabila nilai *VIF* lebih kecil daripada 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Selanjutnya hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.41 dan tabel 4.42 berikut:

Tabel 4.41 Hasil Uji Multikolinieritas I

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya organisasi	0,417	2,398
	Komitmen organisasi	0,417	2,398

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.41 di atas dapat dilihat bahwa tidak terjadi korelasi antar independent variabel karena nilai *VIF* budaya organisasi $2,398 < 5$ dan komitmen organisasi $2,398 < 5$, nilai *tolerance* budaya organisasi $0,417 > 0,10$ serta nilai *tolerance* komitmen organisasi $0,417 > 0,10$ dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.42 Hasil Uji Multikolinieritas II

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya organisasi	0,417	2,398
	Komitmen organisasi	0,417	2,398

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.42 di atas dapat dilihat bahwa tidak terjadi korelasi antar independent variabel karena nilai *VIF* budaya organisasi $0,417 < 5$ dan komitmen organisasi $2,398 < 5$, nilai *tolerance* budaya organisasi $0,417 > 0,10$ serta nilai *tolerance* komitmen organisasi $0,417 > 0,10$ dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

6) Uji Hipotesis

a. Uji t (*t – test*)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi

variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah jika $t_{hit} > t_{tabel}$ maka terima H1 dan tolak H0 namun jika $t_{hit} < t_{tabel}$ maka tolak H1 dan terima H0.

Tabel 4.49 Uji parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.929	2.316		2.560	.014
	Budaya_Organisasi	.074	.104	.073	.714	.479
	Komitmen_Organisasi	.759	.093	.832	8.148	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Tabel 4.50 Uji Parsial Budaya organisasi dan Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.977	2.388		-8.28	.412
	Budaya_Organisasi	.201	.101	.142	1.983	.053
	Komitmen_Organisasi	.550	.139	.435	3.954	.000
	Kepuasan_Kerja	.590	.140	.426	4.224	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.49 dan tabel 4.50 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients* secara parsial dari nilai masing-masing variabel sebagai berikut:

1) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi adalah 0,714 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,677 maka $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan nilai sig_{hitung} $0,479 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi adalah 8.148 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,677 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai sig_{hit} $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi adalah 1,983 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,677 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai sig_{hit} $0,053 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi adalah 3,954 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,677 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai sig_{hit} $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel-variabel dependen.

Tabel 4.43 Koefisien determinasi budaya organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.708 ^a	.502	.492	3.061	.988

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Tabel 4.44 Koefisien determinasi budaya organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.931 ^a	.867	.862	2.214	2.003

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.43 dan tabel 4.44 di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi sebesar :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,708^2} = 0,706$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,931^2} = 0,366$$

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2e_1 \cdot P^2e_2 \\ &= 1 - (0,706)^2 (0,366)^2 \\ &= 1 - (0,498) (0,133) \\ &= 0,934 = 93,4 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 93,4 % menunjukkan bahwa 93,4 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 93,4\% = 6,6\%$ dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Tabel 4.45 Koefisien determinasi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.888 ^a	.789	.784	1.993	1.760

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Tabel 4.46 Koefisien determinasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.944 ^a	.892	.887	1.996	1.964

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Komitmen_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.45 dan tabel 4.46 di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi sebesar :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,888^2} = 0,460$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,944^2} = 0,330$$

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e_1} \cdot P^2_{e_2} \\ &= 1 - (0,460)^2 (0,330)^2 \\ &= 1 - (0,211) (0,108) \\ &= 0,978 = 97,8 \% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 97,8 % menunjukkan bahwa 97,8 % informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 97,8\% = 2,2\%$ dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

7) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Koefisien regresi model persamaan I

Koefisien regresi model persamaan I atau pengaruh secara langsung budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) digunakan untuk menentukan p_1 , p_2 dan ε_1 . Hasil koefisien regresi model persamaan I dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.51 Koefisien Regresi Model Persamaan I
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.929	2.316		2.560	.014
	Budaya_Organisasi	.074	.104	.073	.714	.479
	Komitmen_Organisasi	.759	.093	.832	8.148	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.51 diatas dapat dilihat bahwa koefisien budaya organisasi (X_1) adalah $P_1 = 0,073$ dan koefisien komitmen organisasi (X_2) adalah $P_2=0,832$.

Selanjutnya untuk menentukan ε_1 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.52 Model Summary I

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.889 ^a	.791	.782	2.003	1.778

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.52 diatas diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,782 dan nilai ini digunakan untuk menentukan ε_1 , yakni $\varepsilon_1 = \sqrt{(1-R^2_1)} = \sqrt{(1-0,782)} = 0,218$, maka $\varepsilon_1 = 0,218$.

b. Koefisien regresi model persamaan II

Koefisien regresi model persamaan II atau pengaruh secara langsung budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) digunakan untuk menentukan p_3 , p_4 , p_5 dan ε_2 . Hasil koefisien regresi model persamaan II dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.53 Koefisien Regresi Persamaan II
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.977	2.388		-.828	.412
	Budaya_Organisasi	.201	.101	.142	1.983	.053
	Komitmen_Organisasi	.550	.139	.435	3.954	.000
	Kepuasan_Kerja	.590	.140	.426	4.224	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.53 diatas dapat dilihat bahwa koefisien budaya organisasi (X_1) adalah $p_4 = 0,142$, koefisien komitmen organisasi (X_2) adalah $p_3 = 0,435$ dan koefisien kepuasan kerja (Z) adalah $p_5 = 0,426$.

Selanjutnya untuk menentukan ε_2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.54 Model Summary II

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.949 ^a	.900	.894	1.938	2.060

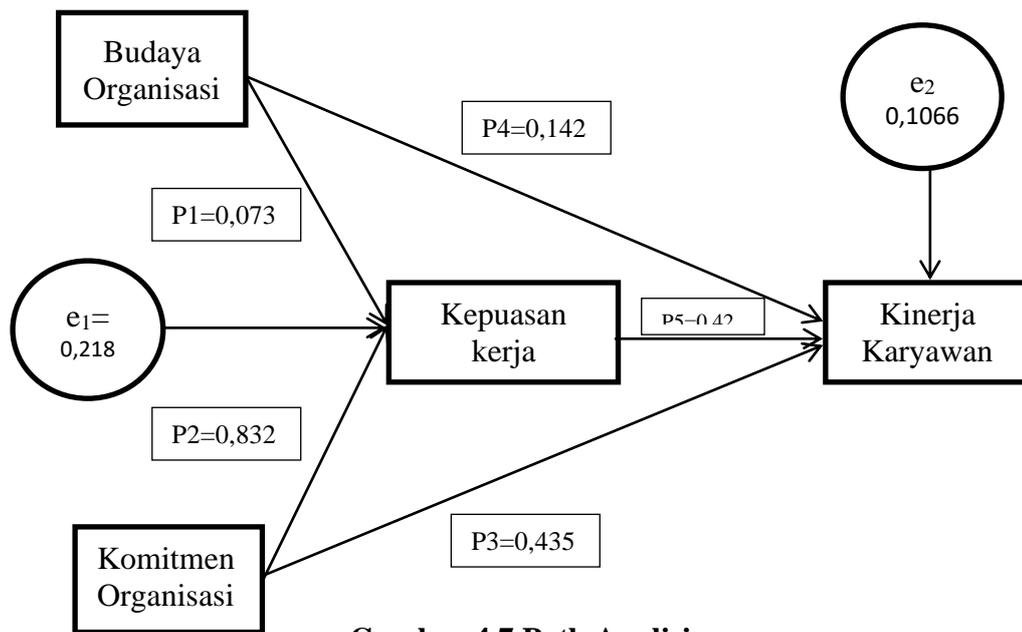
a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Budaya_Organisasi, Komitmen_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

Berdasarkan tabel 4.54 diatas diketahui nilai *Adjusted R Square* 0,894 dan nilai ini digunakan untuk menentukan ε_2 , yakni $\varepsilon_2 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,894)} = 0,106$, maka **$\varepsilon_2 = 0,106$** .

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi pada model persamaan I dan persamaan II maka dapat digambarkan diagram analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4.7 Path Analysis

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16.00,2019

c. Pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

H_0 = Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 < P_4$) maka kepuasan kerja (Z) bukan variabel intervening yakni budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) melainkan budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) tanpa melalui kepuasan kerja (Z).

H_1 = Budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 > P_4$) maka kepuasan kerja (Z) adalah variabel intervening, yakni

budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan diatas maka diambil langkah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_1) ke kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dapat dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai regresi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Y) yakni $P1 \times P5 = 0,073 \times 0,246 = 0,017$.
- 2) Pengaruh langsung budaya organisasi (X_1) ke kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien regresi budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) yakni $P4$ sebesar 0,142
- 3) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,017) < nilai koefisien pengaruh langsung (0,142), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dan kepuasan kerja (Z) bukan variabel intervening bagi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh komitmen organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui kepuasan kerja (Z)

H_0 =Komitmen organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ($P2 \times P5 < P3$) maka kepuasan kerja (Z) bukan variabel intervening yakni

komitmen organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) melainkan komitmen organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) tanpa melalui kepuasan kerja (Z).

H_1 = Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($P_1 \times P_5 > P_3$) maka kepuasan kerja (Z) adalah variabel intervening, yakni komitmen organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan diatas maka diambil langkah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi (X_2) ke kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dapat dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai regresi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Y) yakni $P_2 \times P_5 = 0,832 \times 0,426 = 0,354$
- 2) Pengaruh langsung komitmen organisasi (X_2) ke kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien regresi komitmen organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) yakni P_3 sebesar 0,435.
- 3) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (0,354) $<$ nilai koefisien pengaruh langsung (0,435), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni komitmen organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dan kepuasan kerja (Z) bukan

variabel *intervening* bagi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

B. Pembahasan

- 1) Hasil penelitian secara parsial diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $0,714 < t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,479 > 0,05$
- 2) Berikutnya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $8,148 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,000 < 0,05$
- 3) Kemudian budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $1,983 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,053 > 0,05$
- 4) Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $3,954 > t_{tabel} 1,677$ dan $sig_{hit} 0,000 < 0,05$ serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $4,224 > t_{tabel} 1,677$ $sig_{hit} 0,000 < 0,05$
- 5) Jika dilihat dari kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* maka hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel *intervening* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung $(0,017) < \text{nilai koefisien pengaruh langsung } (0,142)$.
- 6) Begitu juga pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memberikan efek apapun dengan nilai

koefisien pengaruh tidak langsung (0,354) < nilai koefisien pengaruh langsung(0,435).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Solusi Nusantara Medan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $0,714 < t_{\text{tabel}} 1,677$ dan $\text{sig}_{\text{hit}} 0,479 > 0,05$.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $8,148 > t_{\text{tabel}} 1,677$ dan $\text{sig}_{\text{hit}} 0,000 < 0,05$.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $1,983 > t_{\text{tabel}} 1,677$ dan $\text{sig}_{\text{hit}} 0,053 > 0,05$.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $3,954 > t_{\text{tabel}} 1,677$ dan $\text{sig}_{\text{hit}} 0,000 < 0,05$.
5. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung $(0,017) < \text{nilai koefisien pengaruh langsung } (0,142)$.
6. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung $(0,354) < \text{nilai koefisien pengaruh langsung } (0,435)$.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan untuk pihak-pihak yang berkepentingan yaitu :

1. PT. Solusi Nusantara harus menanamkan budaya organisasi yang lebih memberikan dampak positif bagi kepuasan dan kinerja karyawan dengan cara memberikan tindakan supervisi terhadap kinerja karyawan dengan tidak menimbulkan kesan pemimpin membedakan karyawan, penting sekali diterapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
2. PT. Solusi Nusantara harus lebih meningkatkan komitmen organisasi yang juga berdampak bagi kepuasan kerja karyawan dengan cara menerapkan standar gaji yang sesuai dengan standar yang berlaku, dan memberikan peningkatan gaji bagi karyawan yang kinerjanya baik.
3. PT. Solusi Nusantara harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan karyawantantangan-tantangan pekerjaan dan ketika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut perusahaan harus memberikan apresiasi berupa bonus atau insentif tertentu yang harus lebih besar dari gaji yang diterima.
4. PT. Solusi Nusantara harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan standar-standar tertentu dan juga tidak melupakan ketika karyawan dapat melampaui standar yang telah ditetapkan maka karyawan dapat diberikan promosi karir.
5. PT. Solusi Nusantara harus menciptakan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan karyawan

pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan berorientasi kepada pengembangan karyawan.

6. PT. Solusi Nusantara harus mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara sebisa mungkin memenuhi apa yang menjadi harapan dari karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku:

- Hasibuan, Malayu H, Drs. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy. (2016). *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sunyoto, Danang, Drs. (2018). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: caps.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Rusiadi et al. (2017). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan*. Medan : USU Press

B. Skripsi/ Jurnal:

- Angella. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Andhika Graha Teknindo*. Binus University.
- Amelia, Reza. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karaywan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)*. Universitas Andalas.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). "Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat". *Jurnal Soumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Aspan, H. (2017). "Good Corporate Governance Principles in the Management of Limited Liability Company". *International Journal of Law Reconstruction*, Volume 1 No. 1, pp. 87-100.
- Aspan, H. (2017). "Peranan Polri Dalam Penegakan Hukum Ditinjau Dari Sudut Pandang Sosiologi Hukum". *Prosiding Seminar Nasional Menata Legislasi Demi Pembangunan Hukum Nasional*, ISBN 9786027480360, pp. 71-82.

- Aspan, H. (2014). "Konstruksi Hukum Prinsip Good Governance Dalam Mewujudkan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik". *Jurnal Dialogia Iuridica Universitas Maranatha Bandung*, Volume 2 No. 2, pp. 57-64.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- 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.
- Rahadiono, Putra. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Jaya Abadi Energy*. Universitas Airlangga.
- Jufrizen. (2015). *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero Medan)*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 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.
- Pane, D. N., El Fikri, M., & Siregar, N. (2020). UPAYA PENINGKATAN REPURCHASE INTENTION MELALUI SOSIAL MEDIA DAN WORD OF MOUTH TERHADAP HOTEL PARBABA BEACH DI DAERAH PARIWISATA KABUPATEN SAMOSIR. *JUMANT*, 12(1), 12-20.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.
- RITONGA, H. M., PANE, D. N., & RAHMAH, C. A. A. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA HONDA IDK 2 MEDAN. *JUMANT*, 12(2), 30-44.

- Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., ... & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9).
- Rosyana, Rika. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Assembly Pada PT. Eds Manufacturing Indonesia*. Universitas Bina Bangsa.
- Puspa, Yunita et al. (2018). *The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Satisfaction of PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk of Jember Area*. *University Of Jember, Indonesia*.
- Kristianto, Dian et al. (2011). *Job Satisfaction With Performance Of Organizational Commitment As An Intervening Variable Of RSUD Tugu Rejo Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Mukhoda et al. (2018). *Organizational Commitment As Intervening Variable of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Organizational Citizenship Behavior Of PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang*. Universitas Diponegoro.
- AlbanjariR, Fatkhur. (2016). *Pengaruh Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung*. BMT Pahlawan Tulungagung.
- Fauzi, Faiz. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Sebagai Mediasi*. Universitas Negeri Semarang.
- Pratama, Syandri, Riski, (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)*. Universitas Lampung.
- Nurchayaningrum, Ekka. (2015). *Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja (Studi Pada Rumah Sakit Hidayah Boyolali)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.