

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) AREA PEKANBARU

Annisa Fitri Amanda¹⁾

Machasin²⁾

Daviq Chairilsyah³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *This study aims to determine and analyze the influence of job satisfaction and organizational culture on employee commitment and performance. Effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance with employee commitment and the influence of employee commitment to employee performance. The research population is employees of PT. PLN (Persero) Pekanbaru area totaling 220 people. The sample in this study were 142 people. The data used in this study are primary data and secondary data, while data collection techniques use questionnaires. The data analysis technique used in this study is the path analysis with the help of SPSS version 22. The results of this study indicate that. The results of the study show that satisfaction and organizational culture influence employee commitment and performance. Organizational culture and satisfaction have a significant effect on employee performance through commitment. Commitment has a significant effect on performance. Employees who always feel happy about their work are now followed by the willingness of employees to work harder for the achievement of company goals, making employee performance increase. The better commitment that will positively improve performance.*

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

I. PENDAHULUAN

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapaitujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu, 2014:121). Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, semua organisasi atau perusahaan mutlak harus melaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

PT. PLN (Persero) adalah sebuah perusahaan profit bernama

PLN (Perusahaan Listrik Negara) sebagai penerima mandat dari pemerintah untuk mengelola tenaga listrik di negara ini, telah berjuang sejak 1961 untuk menyalurkan listrik keseluruh pelosok Indonesia. Akan tetapi, beberapa tahun terakhir ini, PLN mengalami guncangan yang cukup besar. Berbagai keluhan dan persepsi buruk tentang kinerja PLN mulai terus berdatangan dari berbagai kalangan.

Informasi mengenai kinerja karyawan dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut sangat penting untuk diketahui sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau

melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya, demikian juga di perusahaan khususnya PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru.

Untuk melihat kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru berdasarkan realisasi pekerjaan masih sangat jauh dari harapan perusahaan PT. PLN (Persero). Fenomena yang terjadi banyak pelanggan mengeluhkan cara kerja karyawan yang kurang baik.

Berikut gambaran detail hasil pekerjaan karyawan yang belum mencapai target yang di tetapkan.

Tabel 1 Hasil Pekerjaan Karyawan PT.PLN (Persero) Area Pekanbaru

No	Pekerjaan	Target	Realisasi
1	Penambahan Pelanggan	100%	75%
2	Peningkatan Kwh Jual	50 unit	32 unit
3	Kecepatan Pasang Baru	10 unit	20 unit
4	Kecapatan Naik Daya	3 hari	7 hari
5	Lama Durasi Padam	3 jam	5 jam
6	Penyerapan Anggaran	100%	80%
7	Realisasi Proyek	100%	83%
8	Penurunan Biaya Pokok Produksi	100%	70%
9	Inventori turn Over	100%	75%

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru, 2018.

Dari tabel 1 menunjukan karyawan belum bisa mencapai target yang diharapkan. Dengan hasil kerja tersebut tentu akan terdapat efek samping terhadap pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Kurang optimal pekerjaan yang dilakukan menyebabkan banyaknya keluhan pelanggan hingga saat ini, hal ini menggambarkan bahwa masih banyak karyawan yang belum bekerja secara maksimal. Dengan berbagai dinamika yang terjadi,

harapan untuk mencapai visi dan misi belum sepenuhnya terwujud, sehingga optimalisasi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini tentu menjadi suatu tantangan bagi perusahaan membuat karyawan memaksimalkan potensi mereka agar kedepannya pekerjaan yang diberikan bisa diselesaikan tepat pada waktunya bahkan sebelum waktu yang ditentukan.

Menurut Robbins dan Judge (2008) kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu. Lalu menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Komitmen karyawan dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen karyawan mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan untuk tetap bekerja di suatu organisasi atau meninggalkan organisasi. Pada komitmen karyawan terkait dengan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan). Tiga unsur utama dalam komitmen karyawan (rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas) tersebut menjadi dasar yang sangat penting bagi karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercipta kinerja yang baik. Dengan demikian karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Robbins (2008:78) menyatakan komitmen karyawan merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Untuk melihat tingkat kehadiran karyawan, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Tingkat Kehadiran Karyawan PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Absen			Jumlah
			Alpha	Datang Terlambat	Pulang Cepat	
2013	202	296	40	112	150	302
2014	205	298	42	135	152	329
2015	215	295	53	155	157	365
2016	221	297	55	175	170	400
2017	230	295	59	195	190	444

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru, 2018

Dengan tingkat kehadiran yang memperlihatkan tingkat absensi setiap tahunnya semakin meningkat, dapat dikatakan PT. PLN (Persero)

Area Pekanbaru mengalami penurunan kinerja yang mengakibatkan terhambatnya proses pekerjaan dikarenakan pada ketidakhadiran karyawan masih belum tepat sasaran.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2012:193).

Setiap orang yang bekerja mengharap adanya kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu tersebut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaannya yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Maka, para pimpinan sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-

keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan kinerjanya, berikut semua konsekuensinya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai.

Kepuasan dapat dilihat dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Untuk karyawan PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru, kompensasi yang diperoleh berdasarkan dari gaji pokok, tunjangan dan lembur. Berdasarkan data yang diperoleh tentang kepuasan karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3 Kompensasi Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Tahun 2013-2017

Tabun	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	tunjangan bulanan	Lembur	Jumlah	% Kenaikan (Penurunan)
2013	215	1,750,000	1,246,400	1,011,360	4,007,975	0
2014	218	1,850,000	1,397,500	1,171,500	4,419,218	9.31%
2015	220	1,975,000	1,472,800	856,800	4,304,820	-2.66%
2016	223	2,050,000	1,511,040	966,000	4,527,263	4.91%
2017	230	2,115,000	1,385,000	905,500	4,405,730	-2.76%

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru, 2018

Dari tabel 3 terlihat bahwa kompensasi yang diberikan adalah tunjangan bulanan, lembur. Dari data dapat dilihat bahwa kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang cenderung mengalami fluktuasi dalam kurun waktu 5 bahkan cenderung menurun. Untuk tahun 2017 gaji yang diperoleh karyawan cenderung meningkat yaitu dari Rp. 2.050.000/bulan menjadi Rp. 2.115.000/bulan, akan tetapi untuk tunjangan bulanan, lembur dan bonus mengalami penurunan. Hal ini mengakibatkan jumlah pendapatan yang diterima karyawan juga mengalami penurunan. Adapun tunjangan bulanan, lembur dan bonus diperoleh berdasarkan persenan dari pekerjaan yang didapatkan atas

pekerjaan yang dikerjakan diluar jam kerja atau jam kerja tambahan dari perusahaan dengan rata-rata 2.49%.

Kurangnya pembinaan kepada karyawan untuk memberikan informasi yang dianggap perlu bagi masyarakat berkaitan dengan informasi-informasi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru. Selain itu, secara mental setiap karyawan masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan, seorang karyawan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya.

Sebagaimana sebuah perusahaan Negara, PLN banyak mendapatkan sorotan dari berbagai pihak mengenai efektifitas kerja dalam organisasi dan kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas dan efektifitas kerja menjadi sangat penting agar esistensi PLN (Persero) dapat dirasakan keberadaannya oleh masyarakat. Menyadari hal tersebut kantor pusat PT. PLN (Persero) telah menetapkan budaya organisasi yang ada pada buku pedoman perilaku PT. PLN (Persero) yang isinya menjelaskan bagaimana karyawan itu bersikap dan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan juga hubungan dengan rekan kerja. Di dalam buku yang diteapkan oleh Kantor Pusat PT. PLN (Persero) tersebut juga sudah menerangkan visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada

potensi insani. Adapun nilai-nilai yang harus dimiliki oleh karyawan berdasarkan buku pedoman perilaku yang disusun oleh kantor pusat PT. PLN (Persero) adalah Saling percaya (*Mutual trust*), Integritas (*Integrity*), Peduli (*Care*) dan Pembelajar (*Continuos Learning*). Selanjutnya terkait permasalahan budaya organisasi yang terjadi di PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru selama ini adalah:

1. Karyawan kurang diberikan kebebasan untuk mengemukakan atau menyampaikan pendapat mereka.
2. Kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi yang baik.
3. Masih dijumpai adanya karyawan yang kurang bertanggung jawab dalam bekerja, karena masih ditemukan karyawan yang meninggalkan kantor sebelum jam kantor berakhir.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat suatu kesenjangan (*gap*), yaitu *research gap* yaitu perbedaan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Selain *research gap*, juga terjadi *fenomena gap* dari latar belakang masalah yang telah diuraikan. *Fenomena gap* adalah kesenjangan yang terjadi diantara teori dan fakta yang ada. Kinerja karyawan yang menurun membuat hasil pekerjaannya yang tidak sesuai target. Hal ini disebabkan karyawan kurang puas atas pekerjaan yang mereka kerjakan, dikarenakan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan bidangnya.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?
7. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru?

II. KERANGKA TEORI

Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009:5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Fahmi (2015:83), kinerja karyawan adalah perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006:121).

Menurut Priansa (2018:269) kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata dan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Menurut Hasibuan (2013) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain kinerja adalah adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan

kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja) yang berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2012). Selanjutnya Dharma (2008:80) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dalam kurun waktu tertentu.

14

Komitmen Karyawan

Menurut Sutrisno (2011:296) komitmen karyawan merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasi dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan menjaga nama baik perusahaan dan juga berusaha meningkatkan citra perusahaan dengan melakukan peningkatan kinerja, karena itu komitmen dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Sunarto (2008:25) komitmen karyawan adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama perusahaan.

Menurut Luthans (2006) komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sedangkan menurut Robbins (2008) komitmen karyawan merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Komitmen karyawan sebagai salah satu sikap dalam pekerjaan didefinisikan sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan,

identifikasi, dan keterlibatan (Muchlas, 2008).

Menurut Steers (1991) dalam Sopiah (2008:166), komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2008:44), komitmen karyawan adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen karyawan didorong dengan kondisi lingkungan kerja yang adil untuk karyawan, semakin tinggi karyawan dihargai, semakin tinggi juga komitmen karyawan pada perusahaan tersebut.

Beberapa pakar mendefinisikan komitmen karyawan dalam Edison, Anwar dan Komariyah (2017) sebagai berikut:

1. Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982:27) komitmen sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.
2. Meyer dan Herscovitch (2001:301) menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan.
3. Luthans (2006) mendefinisikan bahwa komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen karyawan menggambarkan tentang seberapa loyal seorang karyawan terhadap organisasinya. Sikap setia terhadap organisasi ditunjukkan oleh adanya keinginan untuk bekerja maksimal, memiliki keyakinan terhadap kemajuan organisasi, kesiediaan untuk tetap menerima nilai-nilai bersama, dan penerimaan terhadap apa yang menjadi tujuan organisasi. Dalam dunia pekerjaan, komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan isu yang penting. Bagi masing-masing pihak dalam organisasi, baik pekerja maupun pengusaha penting untuk memahami arti komitmen karyawan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008:99). Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2011:193).

Luthans (2006:98) menyatakan kepuasan adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2008:164).

Mangkunegara (2011:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Hasibuan (2013:202) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak

ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2009).

Budaya Organisasi

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:119) budaya organisasi merupakan hasil proses meleburgaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Kemudian Robbins (2008:248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi.

Kemudian Wirawan (2008) budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang

disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Nawawi (2013:44), budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Mathis dan Jackson (2006:128) mengungkapkan bahwa beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah budaya organisasi.

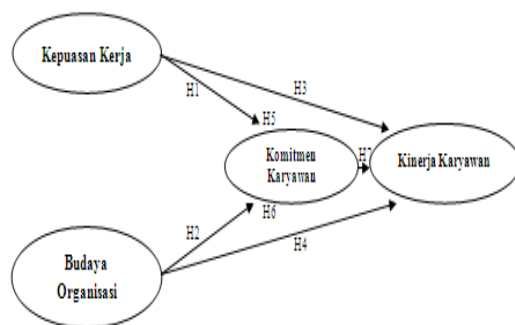
Menurut Koskinen et al. (2010) budaya organisasi adalah dasar, asumsi dan pola dalam makna bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi sering disebut sebagai alasan utama atas kegagalan pelaksanaan program perubahan organisasi (Griffiths, 2010). Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Menurut Luthans (2006) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2009) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama,

pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-normadan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis

Adapun perumusan hipotesis atas pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

7. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Adapun penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan analisis jalur. *Path analysis* (analisis jalur) digunakan apabila secara teori peneliti yakin menganalisis memiliki pola hubungan sebab akibat (*causal effect*). Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji seberapa besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X_1 dan X_2 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z . Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset. (Ridwan dan Kuncoro, 2013:115)

Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu himpunan unit (biasanya orang, objek transaksi, atau kejadian) dimana kita tertarik untuk mempelajarinya (Yusi, 2010). Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru diketahui bahwa jumlah karyawan yang sekaligus menjadi populasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 220 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 142 orang karyawan. Adapun teknik pengambilan sampel yang

dipergunakan adalah *Simple Random Sampling*.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini merupakan analisis yang mengemukakan tentang data diri responden, yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, selanjutnya dihitung persentasenya.

Uji Instrumen

Mengingat penelitian ini menggunakan instrument kuesioner untuk memperoleh data, maka perlu dilakukan beberapa pengujian terhadap instrument tersebut agar hasil penelitian dari data yang diperoleh valid dan reliabel. Pengujian yang dilakukan terhadap instrument meliputi :

1. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrument penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Sebuah instrument dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat (Ghozali, 2008: 45). Uji validitas dilakukan dengan analisis item, dimana setiap nilai yang diperoleh untuk setiap item dikorelasikan dengan menggunakan analisis faktor dengan kriteria suatu item dikatakan valid apabila memiliki

faktor loading $\geq 0,5$ (Ghozali, 2008:42).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama menggunakan alat ukur yang sama pula. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Crobach alpha (α), dimana suatu instrument dapat dikatakan handal (reliable) bila memiliki Crobach alpha $\geq 0,6$.

Path Analysis

Path analysis digunakan apabila secara teori peneliti yakin menganalisis memiliki pola hubungan sebab akibat (*causal effect*) (Ridwan dan Engkos, 2015). Beberapa manfaat *path analysis* diantara untuk:

1. Memberikan penjelasan atau *explanation* terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
2. Membuat prediksi nilai variable endogen berdasarkan nilai variable eksogen.
3. Mengetahi faktor dominan yaitu penentu variable eksogen mana yang berpengaruh dominan terhadap variable endogen, juga untuk mengetahui mekanisme pengaruh jalur-jalur variable eksogen terhadap endogen.
4. Pengujian model dengan menggunakan teori trimming baik untuk uji reliabilitas dari konsep yang sudah ada maupun konsep baru.

Asumsi yang mendasari *path analysis* diantaranya:

1. Hubungan antara variabel bersifat linier, adatif dan normal.
2. Tidak adanya *adivity*, yaitu tidak ada efek-efek interaksi. Semua variable residual tidak boleh berinteraksi dengan salah satu variable dalam model yang diteliti.
3. Sistem aliran kausal hanya satu arah (*rekursif*) artinya tidak ada arah kausalitas terbalik non-rekursi (*reciprocal*).
4. Variable terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio. Jika skala belum dalam bentuk interval sebaiknya data diubah terlebih dahulu dengan *method of successive interval (MSI)*.
5. Sampling bersifat *non probability sampling* sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sample. Untuk memperoleh hasil maksimal digunakan sebaiknya digunakan sample diatas 100.
6. Observed variable diukur tanpa keseluruhan (instrument valid dan reliable).
7. Sebaiknya hanya terjadi tingkat multikolinieritas yang rendah. Maksud multikolinieritas adalah dua atau lebih variable bebas (eksogen) masing-masing mempunyai hubungan yang sangat tinggi.
8. Model dianalisis dispesifikasi berdasarkan teori atau konsep yang relevan, artinya model yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel.

Uji Sobel (*Sobel Test*)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan uji sobel (*sobel test*). Uji sobel ini dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent terhadap variabel dependent melalui variabel intervening. Misalkan variabel independen = X, variabel dependen = Y dan variabel intervening = M, pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M dihitung dengan cara mengalihkan jalur X → M (a) dengan jalur M → Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M.

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas (*Validity*)

Validitas dilakukan dengan menggunakan metode *construct validity* yaitu menentukan apakah suatu alat ukur benar mengukur apa yang ingin di ukur dengan mengkorelasikan antara skor setiap item pertanyaan dengan skor total variabel. Hasil perhitungan kuesioner variabel penelitian dengan kriteria yang digunakan item valid apabila nilai korelasinya lebih besar atau samadengan nilai r tabel. r tabel diperoleh dengan menggunakan rumus $df = n - 2 = 142 - 2 = 140$, sehingga diperoleh nilai r tabel sebesar 0,165. Berdasarkan temuan, dapat dilihat bahwa nilai hasil uji validitas berada diatas nilai r tabel (0.208) yang telah disesuaikan dengan ketentuan $r_{hitung} > r_{tabel}$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa indikator variabel dalam penelitian ini telah valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ingin diteliti dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas artinya adalah tingkat hasil suatu pengukuran yang memiliki reliabilitas tertinggi yaitu pengukuran yang mampu memberikan alat ukur yang terpercaya (*reliabel*). Setelah nilai koefisien reliabilitas di peroleh maka perlu ditetapkan suatu nilai koefisien suatu nilai koefisien reliabilitas paling kecil yang di anggap *reliable*. Instrument dinyatakan *reliable* jika nilai koefisien *cronbach* alpha > 0.60. Dari hasil perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah menunjukkan data yang *reliabel* dan dapat digunakan sebagai alat untuk variabel penelitian.

Uji Kecocokan (*Goodness Of Fit*)

Goodness Of Fit adalah suatu test yang digunakan untuk membandingkan suatu distribusi frekuensi pengamatan dan pencocokan nilai yang diharapkan atau teori – teori distribusi. Tekniknya adalah dengan menggunakan tipe *goodness of fit*, yakni bahwa test tersebut digunakan untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang cukup signifikan antar banyaknya sampel yang diamati dari objek yang masuk dalam masing – masing kategori dengan banyaknya yang diharapkan berdasarkan hipotesis. Untuk melihat kesesuaian model regresi, bisa dilihat dari nilai R^2 dan signifikansi Uji F.

Uji F

Hasil uji F dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4 Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,731	3	15,910	68,670	.000 ^b
	Residual	31,974	138	.232		
	Total	79,706	141			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Hasil uji signifikansi secara bersama-sama pada tabel 4 menunjukkan nilai $F_{hitung} = 68,670$ dan nilai $sig = 0,000$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa nilai $F_{hitung} = 68,670 > F_{tabel} = 2,67$ dan nilai $sig = 0,000 < 0,05$, artinya variabel Kepuasan, Budaya Organisasi, (X) dan Komitmen (Y1) berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y2).

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependennya. Apabila R^2 bernilai 0 maka dikatakan tidak ada variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh hubungan tersebut, dan jika R^2 bernilai 2 maka dikatakan variasi variabel dependen dapat dijelaskan secara penuh oleh model yang digunakan. Dengan demikian R^2 bernilai antara 0 dan 1. Untuk regresi dengan variabel independen lebih dari 2, digunakan *adjusted R²* sebagai koefisien determinansi.

Tabel 5 Koefisien Determinasi Substruktur 1 dan 2

Model	R	Rsquare	Adjusted R square
1	0.724	0.525	0.518
2	0.774	0.599	0.590

Sumber : Data Olahan, 2019

Dari Tabel 5 diatas dapat diketahui besar *adjusted R square* (R^2) adalah 0,518 dan 0,590. Dari hasil regresi 1 dan regresi 2 di atas maka dapat diketahui ketepatan model *path* dalam penelitian ini dengan persamaan:

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) \\
 &= 1 - (1-0,518) (1-0,590) \\
 &= 1 - (0,482) (0,410) \\
 &= 1 - 0,193 = 0,807
 \end{aligned}$$

Diperoleh nilai ketepatan model sebesar 0,807. Artinya adalah bahwa untuk menjelaskan variasi kinerja yang dipengaruhi oleh Kepuasan, Budaya Organisasi dan Komitmen sebesar 80,7% dan sisanya sebesar 19,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan angket yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 142 orang. Adapun variabel yang diteliti adalah variabel Kepuasan (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), variabel Komitmen (Y1) dan Kinerja (Y2).

Persamaan Struktural 1

Persamaan Struktural 1 $Y_1 = \rho_{x_1y_1}X_1 + \rho_{x_2y_2}X_2 + \rho_{y\epsilon_1}$ dihitung dengan meregresikan antara variabel Kepuasan dan Budaya Organisasi (X1-X2) dengan Komitmen (Y1) sehingga akan mendapatkan pengaruh secara individual dan koefisien determinasi (R^2).

Uji Simultan (Uji F)

Uji secara bersama-sama (simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Komitmen (Y1) secara bersama-sama terhadap Komitmen (Y1). Hasil analisa statistik uji F dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Simultan Struktur 1

Model	ANOVA ^a					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	35.911	2	17.955	76.696	.000 ^b
	Residual	32.541	139	.234		
	Total	68.452	141			

a. Dependent Variable: Komitmen

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Hasil uji signifikansi secara bersama-sama pada Tabel 5 menunjukkan nilai $F_{hitung} = 76,696$ dan nilai sig = 0,000. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa nilai $F_{hitung} = 76,696 > F_{tabel} = 3,06$ dan nilai sig = $0,000 < 0,05$, artinya variabel Kepuasan, dan Budaya Organisasi, berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel Komitmen (Y1).

Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)

Uji secara individual digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan terhadap Komitmen (Y1). Hasil analisa statistik uji t dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7 Hasil Pengujian Persamaan Struktural 1

Model	Coefficients ^a				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.474	.183		2.591	.011
	Kepuasan Kerja	.571	.106	.526	5.416	.000
	Budaya Organisasi	.207	.087	.231	2.377	.019

a. Dependent Variable: Komitmen

Sumber :Data Olahan, 2019

Pengaruh Kepuasan Terhadap Komitmen

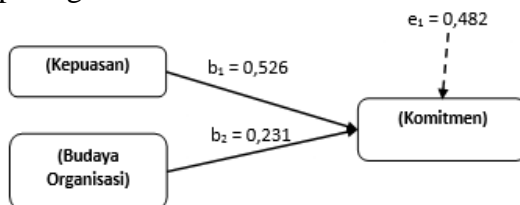
Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan terhadap komitmen. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,526 dan nilai t hitung sebesar $5,416 >$ dari t tabel sebesar 1,977 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.000 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap komitmen dapat diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,231 dan nilai t hitung sebesar $2,377 >$ dari t tabel sebesar 1,977 serta nilai signifikansi yang kurang dari $0,05$ ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0,019 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Jadi hasil ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen dapat diterima.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram jalur untuk persamaan struktural 1 dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019
Gambar 2 Diagram Jalur Struktural 1

Persamaan Struktural 2

Persamaan Struktural 2 $Y_2 = \rho_{x_1y_2}X_1 + \rho_{x_2y_2}X_2 + \rho_{y_1y_2}Y_1 + \rho_y\epsilon_2$ dihitung dengan meregresikan antara variabel Kepuasan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Komitmen (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2) sehingga akan mendapatkan pengaruh secara bersama-sama (Uji F), pengaruh secara individual (uji t) dan koefisien determinasi (R^2).

Uji Simultan (Uji F)

Uji secara bersama-sama (simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Komitmen (Y_1) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y_2). Hasil analisa statistik uji F dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8 Hasil Uji Simultan Struktur 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,731	3	15,910	68,670	,000 ^b
	Residual	31,974	138	,232		
	Total	79,706	141			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Hasil uji signifikansi secara bersama-sama pada tabel 4.21 menunjukkan nilai $F_{hitung} = 68,670$ dan nilai $sig = 0,000$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa nilai $F_{hitung} = 68,670 > F_{tabel} = 2,67$ dan nilai $sig = 0,000 < 0,05$, artinya variabel Kepuasan, Budaya Organisasi, (X) dan Komitmen (Y_1) berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y_2).

Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)

Persamaan Struktural 1 ($Y_2 = bX_1 + bX_2 + bX_3 + bY_1 + e$) dihitung dengan meregresikan antara variabel Kepuasan dan Budaya Organisasi (X_1-X_2) dengan Kinerja (Y_2) melalui Komitmen (Y_1) sehingga akan mendapatkan pengaruh secara individual dan koefisien determinasi (R^2).

Tabel 9 Hasil Pengujian Persamaan Model 2

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,031	,186		,168	,867
	Kepuasan Kerja	,335	,116	,286	2,902	,004
	Budaya Organisasi	,187	,088	,194	2,119	,036
	Komitmen	,407	,084	,377	4,824	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,286 dan nilai t hitung sebesar $2,902 >$ dari t tabel sebesar 1,977 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0,004 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

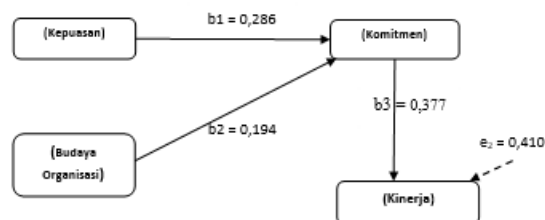
Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,194 dan nilai t hitung sebesar $2,119 >$ dari t tabel sebesar 1,977 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0,006 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,377 dan nilai t hitung sebesar $4,824 >$ dari t tabel sebesar 1,977 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0,000 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa komitmen berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

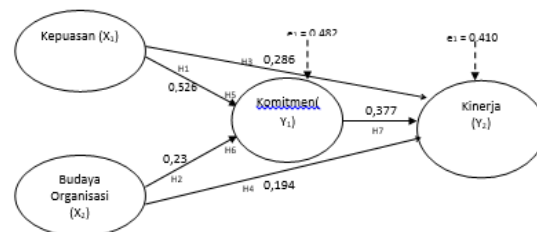
Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur pada gambar 4 berikut ini:



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2019

Gambar 4 Diagram Jalur Struktur 2

Adapun kerangka kausal antara X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2 dapat dibuat melalui persamaan structural sebagai berikut:



Gambar 5

Diagram Jalur Variabel Kepuasan dan Budaya Organisasi, (X) Terhadap Variabel Kinerja (Y2) Melalui Komitmen (Y1)

Koefisien Jalur

Tabel 10 Kategori Hubungan Pengaruh Variabel Koefisien Jalur

Pengujian Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung	Total Pengaruh
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,526		0,526
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,231		0,231
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,286	$0,526 \times 0,377 = 0,198$	$0,286 + 0,198 = 0,419$
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,194	$0,231 \times 0,377 = 0,087$	$0,194 + 0,087 = 0,281$
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,377		0,377

Sumber : Data Olahan, 2019

Tabel 11 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengujian Antar Variabel	Pengaruh tidak Langsung
X1 → Y1 → Y2	0,198
X2 → Y1 → Y2	0,087

Sumber : Data Olahan, 2019

Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Komitmen

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat koefisien jalur untuk variabel kepuasan terhadap komitmen sebesar 0,526 sedangkan koefisien jalur untuk komitmen terhadap kinerja sebesar 0,377. Pengaruh tidak langsung kepuasan terhadap kinerja melalui komitmen sebagai variabel intervening mempunyai nilai koefisien jalur sebesar $0,526 \times 0,377 = 0,198$, sedangkan pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja sebesar 0,286. Dari hasil uji sobel test menunjukkan t hitung = 2,074 > dari t tabel = 1,977, sehingga disimpulkan bahwa komitmen mampu memediasi pengaruh antara kepuasan terhadap kinerja.

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Komitmen

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat koefisien jalur untuk variabel budaya organisasi terhadap komitmen sebesar 0,231 sedangkan koefisien jalur untuk Komitmen terhadap kinerja sebesar 0,377. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen sebagai variabel intervening mempunyai nilai koefisien jalur sebesar $0,231 \times 0,377 = 0,087$, sedangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap

kinerja sebesar 0,194. Dari hasil uji Sobel test menunjukkan t hitung = 2,220 > dari t tabel = 1,977, sehingga disimpulkan bahwa komitmen mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepuasan berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Karyawan yang senang akan pekerjaannya saat ini diikuti dengan rekan kerja yang mau membantu menyelesaikan pekerjaan membuat karyawan merasa puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dapat menentukan tingkat kinerja. Semakin baik kepuasan maka kinerja akan meningkat.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Rasa senang yang dimiliki karyawan dan didukung rasa saling percaya antar sesama rekan kerja merupakan salah satu budaya yang diharapkan perusahaan, sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam menentukan kinerja. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja akan semakin tinggi.
3. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rekan kerja yang mau membantu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan menjadi puas, sehingga pekerjaan yang dikerjakan diselesaikan dengan baik dan

tepat pada waktu yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dapat menentukan tingkat kinerja. Semakin baik kepuasan maka kinerja akan meningkat.

4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rasa saling percaya antar sesama rekan kerja merupakan salah satu budaya yang diharapkan perusahaan, sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam menentukan kinerja. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja akan semakin tinggi.
5. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Karyawan yang senang akan pekerjaannya, didukung dengan rekan kerja yang mau membantu serta kesediaan karyawan bekerja lebih keras demi tercapainya tujuan perusahaan membuat kinerja karyawan semakin meningkat. Kepuasan yang baik didukung dengan komitmen yang baik juga maka akan meningkatkan kinerja. Semakin baik kepuasan dan diikuti komitmen yang positif akan meningkatkan kinerja.
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen. Karyawan yang senang akan pekerjaannya, didukung dengan saling percaya antar sesama rekan kerja serta kesediaan karyawan bekerja lebih keras demi

tercapainya tujuan perusahaan membuat kinerja karyawan semakin meningkat. Semakin baik budaya organisasi dan diikuti komitmen yang positif akan meningkatkan kinerja.

7. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang senantiasa merasa senang atas pekerjaannya sekarang diikuti kesediaan karyawan bekerja lebih keras demi tercapainya tujuan perusahaan membuat kinerja karyawan semakin meningkat. Semakin baik komitmen yang positif akan meningkatkan kinerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam hal meningkatkan kepuasan karyawan, perusahaan perlu memperhatikan promosi yang diberikan untuk semua karyawan, seperti dengan cara mengadakan ujian bagi karyawan yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti ujian yang merupakan syarat untuk mendapatkan peluang promosi tersebut.
2. Dalam hal budaya organisasi, perusahaan hendaknya menanamkan sikap karyawan untuk memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, dengan cara melakukan pengawasan atau inspeksi mendadak secara langsung atas pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh karyawan tersebut agar sesuai dengan

- ketentuan yang ditetapkan.
3. Perusahaan hendaknya memperhatikan hubungan antara sesama karyawan seperti mengingatkan kepada karyawan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan agar mereka puas terhadap hasil pekerjaan dan tentunya akan berdampak pada kinerja perusahaan.
 4. Dalam hal budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja, perusahaan sebaiknya menjaga kepercayaan terhadap karyawan, dengan cara membudayakan sifat disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehadiran selalu tepat waktu
 5. Untuk menjaga kepuasan karyawan agar selalu komitmen dan tentunya akan berdampak pada kinerja, hendaknya perusahaan memberikan fasilitas atau bonus agar karyawan bias merasa senang, dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi diikuti komitmen yang tinggi maka kinerja akan meningkat.
 6. Dalam hal budaya organisasi agar karyawan memiliki komitmen dan kinerja yang baik, hubungan antara sesama rekan kerja perlu diperhatikan, melalui kegiatan bersama seperti *family gathering* dan wirid bulanan yang dilakukan terjadwal setiap bulan dalam rangka untuk meningkatkan sirah turami antara sesama rekan kerja.
 7. Dalam hal komitmen karyawan, perusahaan perlu menanamkan sikap bangga

bekerja di perusahaan tempat bekerja sekarang, dengan cara memberikan kesamaan nilai serta pemberian penghargaan baik berupa reward pada semua karyawan yang berprestasi tanpa harus membeda-bedakan, terutama dalam hal promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, S. (2008). *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Edison, Emron dkk. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irfan. (2015). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta, Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kreitner and Kinicki. (2009). *Perilaku Organisasi. Edisi 5*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa*

- V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2009). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299–32.
- Nawawi, Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Priansa, Donni Juni, dkk. (2008). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sutrisno, Edi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- _____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sunarto, (2008). *MSDM Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tangkilisan, Hessel, Nogi S. (2008). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wirawan. 2008). *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.