

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**
(Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

SHERLY VILIANI JEANY

NIM. 12010111140200

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sherly Vilianti Jeany

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140200

Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPUASAN KERJA,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (STUDI PADA PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA UNIT
BAGIAN WITEL SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 27 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

NIP. 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Sherly Vilianti Jeany
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140200
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPUASAN KERJA,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (STUDI PADA PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA UNIT
BAGIAN WITEL SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2 September 2015

Tim Penguji

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni,MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Sherly Vilianti Jeany, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA UNIT BAGIAN WITEL SEMARANG)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalain atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 27 Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,

(Sherly Vilianti Jeany)
NIM. 12010111140200

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“But seek first the kingdom of God and His righteousness, and all these things
will be given to you as well.” – Matthew 6:33

“Do not be anxious about anything, but in every situation by prayer and
supplication with thanksgiving, let your requests be made known to God.”–

Philippians 4:6

“The only thing that stands between you and your dream is the will to try and the
belief that it is actually possible.” – Joel Brown

Skripsi ini kusembahkan untuk:

Mama dan Papaku

Kakak dan Kedua Adikku

Papauda Vian di Surga

Teman-teman Manajemen 2011 FEB UNDIP

Untuk dukungan dan kasih yang begitu luar biasa

ABSTRACT

The purpose of this research is to explain how the variable of job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture influence to PT Telekomunikasi Indonesia Witel Unit in Semarang employee performance. Data collection was done by questionnaire.

The sample used in this research were employees of PT Telekomunikasi Indonesia Witel Unit in Semarang 80 people in total. The sampling technique was conducted using Simple Random Sampling. Mechanical testing of the data used in this research include the instrument test (validity and reliability test), classical assumption test (normality test, multicollinearity, and heteroscedasticity test), multiple linear regression analysis, t test, F test, and coefficient of determination test (R^2) using SPSS application.

The result of this research shows that job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture influence positively and significantly to the employee performance. Variable used in this research give positive response, meaning the job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture improving the performance of PT Telekomunikasi Indonesia Witel Unit in Semarang employee. Value of determination coefficient or R^2 is 0,517, which means employee performance is affected by job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture amounted to 51,7%.

Keywords: *job satisfaction, organizational commitment, organizational culture, employee performance*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang yang berjumlah 80 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Simple Random Sampling*. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, serta uji koefisien determinasi (R^2) dengan aplikasi SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh secara positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,517, atau dengan kata lain variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi sebesar 51,7%.

Kata kunci: *kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja karyawan*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus atas kasih dan pimpinan-Nya yang begitu luar biasa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang)**. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendukung setiap upaya pengembangan potensi akademik mahasiswanya.
2. Bapak Erman Denny Arfianto, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku Dosen Pembimbing atas waktu, bimbingan, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini serta telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Drs. Prasetyono, MSi selaku Dosen Wali yang telah mendampingi penulis selama masa perkuliahan dan selalu memberi arahan yang diperlukan dalam menjalani masa perkuliahan.

5. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis dan membantu kegiatan perkuliahan.
6. Bapak Joko Mulyono atas kesediaannya untuk membantu dari awal sampai akhir pengumpulan data penelitian dan segenap karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang.
7. Kedua orang tua tercinta Papa David Pandjaitan dan Mama Yulia Rosmauli yang selalu dengan penuh kesabaran memberikan doa terus menerus, cinta dan kasih sayang, dukungan moril dan materiil, motivasi, saran, serta semangat kepada penulis.
8. Kakak Thasya Violetta, Jessica Tiolina, Adik Rhivena Vindalia, dan Adik Bara Theos atas semua nasihat, perhatian, bantuan, dan saran dalam kebersamaan melewati hari-hari.
9. Keluarga besar yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang senantiasa mendoakan dan memberi dukungan.
10. Sahabat-sahabat tersayang Icha, Galuh, Bibil, Ayu, Asta, Chacha, Maria, Raras, dan Dimas yang selalu mendukung, membantu, memberi nasihat, keceriaan, dan semangat untuk selalu melakukan yang terbaik.
11. Teman-teman Manajemen 2011 yang telah menjadi teman bermain dan belajar selama kuliah.

12. Teman-teman KKN Tim I Desa Srobyong Shara, Tuti, Ulva, Vena, Ronggur, Revin, Bowo, Nurdin, Ucup, Adlin, Arie, dan Satria atas dukungan dan semangat yang telah diberikan.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan yang penulis peroleh sampai saat ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi kelanjutan pembuatan penelitian-penelitian yang sejenis.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 27 Agustus 2015

Sherly Vilianti Jeany

NIM. 12010111140200

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan.....	9
1.3.2 Kegunaan.....	9
1.4 Sistematika Penulisan.....	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.2 Kepuasan Kerja.....	16
2.3 Komitmen Organisasi	17
2.4 Budaya Organisasi.....	20
2.5 Hubungan Antar Variabel	22
2.5.1 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	22
2.5.2 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja.....	23

2.5.3	Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja.....	24
2.6	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	25
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
2.5	Hipotesis Penelitian.....	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	30
3.1.1	Variabel Penelitian.....	30
3.1.2	Definisi Operasional.....	31
3.2	Populasi dan Sampel.....	33
3.2.1	Populasi.....	33
3.2.2	Sampel.....	33
3.3	Jenis Data dan Sumber Data.....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.5	Metode Analisis Data	37
3.5.1	Uji Validitas	38
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	38
3.6	Uji Asumsi Klasik.....	39
3.6.1	Uji Normalitas.....	39
3.6.2	Uji Multikolinieritas.....	40
3.6.3	Uji Heterokedastisitas	41
3.7	Analisis Regresi Linear Berganda.....	42
3.8	Uji Hipotesis/ <i>Goodness of Fit</i>	42
3.8.1	Koefisien Determinasi (R^2).....	43
3.8.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	44
3.8.3	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Objek Penelitian	46
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT Telekomunikasi Indonesia.....	46
4.1.2	Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia	47

4.1.3	Struktur Organisasi.....	49
4.2	Gambaran Umum Responden.....	51
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
4.2.2	Responden Berdasarkan Usia.....	52
4.2.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
4.2.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
4.3	Uji Instrumen	56
4.3.1	Uji Validitas Data.....	56
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	57
4.4	Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel.....	58
4.4.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	58
4.4.1.1	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	59
4.4.1.2	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	61
4.4.1.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	64
4.4.1.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	65
4.5	Uji Asumsi Klasik.....	67
4.5.1	Uji Normalitas.....	67
4.5.2	Uji Multikolonieritas.....	70
4.5.3	Uji Heterokedastisitas.....	71
4.6	Uji Regresi Linear Berganda.....	73
4.7	<i>Uji Goodness of Fit</i>	74
4.7.1	Uji F.....	74
4.7.2	Uji t.....	75
4.8	Koefisien Determinasi (R^2).....	77
4.9	Interpretasi Hasil.....	78
4.9.1	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	78
4.9.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.9.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	80

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	81
5.2	Keterbatasan	83
5.3	Saran	83

DAFTAR PUSTAKA	85
----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penilaian Performansi Karyawan.....	5
Tabel 1.2 Data Penilaian Kompetensi Karyawan.....	6
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	31
Tabel 3.2 Data Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	55
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	56
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Afektif.....	61
Tabel 4.9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Kelanjutan.....	62
Tabel 4.10 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Normatif.....	63
Tabel 4.11 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Budaya Organisasi.....	64
Tabel 4.12 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	65
Tabel 4.13 Uji Normalitas.....	68
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas.....	71
Tabel 4.15 Uji Regresi Linear Berganda.....	73
Tabel 4.16 Uji F.....	75
Tabel 4.17 Uji t.....	76
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	52
Gambar 4.2 Uji Normalitas (Normal Probability Plot).....	68
Gambar 4.3 Uji Normalitas (Grafik Histogram).....	70
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas (Scatterplot).....	77

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A. Kuesioner
- Lampiran B. Tabulasi Data
- Lampiran C. Surat Ijin Penelitian
- Lampiran D. Bukti Penelitian
- Lampiran E. SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Perkembangan dan kemajuan perusahaan pun dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pada umumnya, manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah untuk menciptakan hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja (Sunyoto, 2013). Menghadapi persaingan global yang semakin ketat, perkembangan teknologi yang cepat berkembang, keadaan ekonomi yang tidak menentu dan perubahan-perubahan lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan yang mulanya stabil menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu sangat perlu dilakukan pengelolaan karyawan yang baik dan membentuk hubungan kerja sama yang baik antara karyawan dengan atasan.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002). Dalam mencapai hasil kerja yang berkualitas, perusahaan harus mampu memberikan pekerjaan yang sesuai kepada karyawannya dengan tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Dengan

mengetahui karakteristik dan kemampuan tiap karyawannya, kuantitas dan kualitas yang dihasilkan oleh karyawan tersebut dapat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang sangat berharga dan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawannya karena dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2012). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, tetapi seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang yang dapat terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu, kepuasan dalam bekerja akan membuat karyawan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga prestasi kerja dengan mudah dapat tercapai.

Selain kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu komitmen organisasi. Menurut Robbins (2003) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan

yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi sudah pasti memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula karena karyawan tersebut akan mengabdikan diri sepenuhnya kepada organisasi demi mencapai tujuan yang diharapkan dan membawa organisasi tersebut menjadi lebih maju lagi demi kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan terlihat dari catatan kehadiran yang lebih tinggi serta masa bekerja yang lebih lama dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah.

Begitu halnya dengan organisasi yang ada di dalam perusahaan tersebut sudah pasti membutuhkan karyawan dengan kinerja yang baik untuk dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, salah satunya adalah budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Organisasi saat ini berada di tengah persaingan yang semakin kompetitif, agar tetap bertahan organisasi harus selalu tanggap dengan perubahan yang ada di sekitarnya. Organisasi juga harus mampu untuk dapat mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang berkualitas. Hal ini akan terwujud jika organisasi memiliki budaya organisasi yang kondusif.

Tujuan yang telah direncanakan tidak akan dapat tercapai jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, budaya organisasi

merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena terdapat berbagai keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat serta tepat.

PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa penyelenggara layanan telekomunikasi. Perusahaan ini melayani berbagai pelanggan yang tinggal di Semarang dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, dilakukan berbagai inovasi-inovasi yang dapat membuat pelanggan semakin setia menggunakan produk perusahaan. Melihat upaya tersebut agar perusahaan semakin maju dan mampu bersaing, karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh masyarakat serta dapat menjalankan visi yang ada.

Kinerja karyawan dalam perusahaan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang itu sendiri. Dalam hal ini terdapat dua penilaian yang dilakukan perusahaan yaitu penilaian performansi dan penilaian kompetensi. Penilaian performansi merupakan penilaian kinerja karyawan dengan cara melihat dan

menilai produktivitas karyawan dalam mencapai target kerja yang diinginkan perusahaan. Sedangkan penilaian kompetensi merupakan penilaian keseluruhan kinerja karyawan yang dilakukan oleh atasan, rekan satu lini, dan bawahan. Dalam memajukan suatu perusahaan kinerja karyawan harus meningkat dari tahun ke tahun. Namun dalam data penilaian kinerja dari tahun 2013 ke tahun 2014 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja baik dalam penilaian performansi maupun penilaian kompetensi yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Penilaian Performansi Karyawan
PT Telkom Witel Semarang Tahun 2013 dan 2014

No.	Nilai	Performansi Karyawan	
		2013	2014
1	P1	0	0
2	P2	87	1
3	P3	149	251
4	P4	0	0
5	P5	0	0
Jumlah		236	252

Sumber : Data sekunder PT Telkom Unit Bagian Witel Semarang, 2014

Dapat dilihat data penilaian performansi karyawan pada tabel 1.1 terdiri dari P1, P2, P3, P4, dan P5 di mana P1 merupakan nilai performansi yang paling tinggi dan P5 merupakan nilai performansi yang paling rendah. Seperti dalam tabel di atas terjadi penurunan nilai performansi dari tahun 2013 ke tahun 2014 yang ditunjukkan bahwa pada tahun 2013 yang mendapatkan nilai P2 sebanyak 87 karyawan dan yang mendapatkan P3 sebanyak 149 karyawan sedangkan di tahun 2014 yang mendapatkan nilai P2

hanya sebanyak 1 karyawan dan yang mendapatkan nilai P3 sebanyak 251 karyawan.

Tabel 1.2
Data Penilaian Kompetensi Karyawan
PT Telkom Witel Semarang Tahun 2013 dan 2014

No.	Nilai	Kompetensi Karyawan	
		2013	2014
1	K1	2	0
2	K2	215	170
3	K3	19	81
4	K4	0	1
5	K5	0	0
Jumlah		236	252

Sumber: Data sekunder PT Telkom Unit Bagian Witel Semarang, 2014

Dapat dilihat data penilaian kompetensi karyawan pada tabel 1.2 terdiri dari K1, K2, K3, K4, dan K5 di mana K1 merupakan nilai kompetensi yang paling tinggi dan K5 merupakan nilai kompetensi yang paling rendah. Seperti dalam tabel di atas terjadi penurunan nilai kompetensi dari tahun 2013 ke tahun 2014 yang ditunjukkan bahwa pada tahun 2013 yang mendapatkan nilai K1 sebanyak 2 karyawan, K2 sebanyak 215 karyawan dan yang mendapatkan K3 sebanyak 19 karyawan sedangkan di tahun 2014 tidak ada yang mendapatkan nilai K1, K2 sebanyak 170 karyawan, K3 sebanyak 81 karyawan, dan yang mendapatkan K4 sebanyak 1 karyawan.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pernah beberapa kali dilakukan dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003)

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0,01 dengan nilai p sebesar 0,90, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012) memberikan hasil yang berbeda, yaitu terdapat pengaruh positif pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,557.

Penelitian mengenai komitmen organisasi oleh Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($p > 0.05$). Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et al (2010) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.374.

Pada penelitian mengenai budaya organisasi yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta et.al (2012) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai p sebesar 0,322 sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Fakhar Shahzad (2014) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,415. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah Ardi dan Novarandi Arif Budiman (2014) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,228. Dan dalam penelitian yang dilakukan

Christina Tri Setyorini et al juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,374.

Berdasarkan pada pentingnya aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi, fenomena yang terjadi pada perusahaan, serta adanya *research gap* dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengambil judul : **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi merupakan hal yang harus diperhatikan demi menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Pada penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda pada pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja yang menunjukkan pengaruh yang positif dan negatif. Serta permasalahan pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang dapat terlihat dari menurunnya hasil penilaian kinerja baik penilaian performansi maupun penilaian kompetensi dari tahun 2013 ke tahun 2014.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan

1.3.1 Tujuan

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Adapun kegunaan penelitian yang dimaksud adalah:

1. Bagi pihak organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan evaluasi bagi perencanaan dan penerapan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang.

2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang memiliki permasalahan serupa.

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri atas lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan dari penelitian yang dilakukan, serta sistematika penulisan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis. Teori yang digunakan yaitu mengenai sumber daya manusia, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai urutan langkah-langkah dan metode penelitian. Hal-hal yang terdapat dalam bab ini antara lain variabel-

variabel penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, serta pembahasan dari hasil pengolahan data.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini menyajikan kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi organisasi maupun penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil yang sangat penting untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan, mendapatkan gaji sesuai harapan, lingkungan yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, mendapatkan bantuan karir, serta mendapatkan umpan balik dari perusahaan. Menurut Mangkunegara (2002) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2.1.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
2. Keinginan atau minat seorang karyawan dalam bekerja
3. Lingkungan yang ada di sekitar karyawan

Oleh karena itu, agar memiliki kinerja yang baik seorang karyawan harus berkeinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor tersebut kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Mathis dan Jackson, 2002). Mereka juga mengungkapkan sejumlah kondisi yang harus dipenuhi agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal dalam setiap perusahaan, salah satunya yaitu budaya organisasi yang kuat yang memperkokoh manajemen SDM.

Selain itu, Gibson (2003) juga mengemukakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

a. Faktor individu

Faktor individu meliputi : kemampuan, keterampilan , latar belakang keluarga pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi , lingkungan kerja, komitmen dan kepuasan kerja

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi struktur organisasi ,desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*). Kinerja seorang karyawan yang baik apabila :

a) Mempunyai keahlian yang tinggi

b) Kesiediaan untuk bekerja

c) Lingkungan kerja yang mendukung

Selain itu ditentukan pula oleh keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja individu juga dapat meningkat jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tingkat kemampuannya sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

Bangun (2012) berpendapat bahwa pengukuran kinerja seseorang dapat diukur melalui:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut oleh suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki

ketergantungan atas pekerjaan lain. Jadi, apabila pekerjaan tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan kerja sama antar rekan kerja.

2.1.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

2.2.2 Faktor-Faktor Kepuasan Karyawan

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

- 1) Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi

- yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- 2) Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
 - 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
 - 4) Kolega yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Meskipun kepuasan kerja mendapat perhatian yang cukup banyak dibanding sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, peranan komitmen organisasi juga tidak dapat diabaikan. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap

karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan komitmen organisasi berkaitan dengan level organisasi. Banyak karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, tetapi tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi di mana mereka bekerja.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya kepada organisasi dari keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Robbins (2003) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

2.3.2 Indikator-Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model indikator.

Tiga indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut (Meyer dan Allen dalam Luthans, 2006):

1. **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2. **Komitmen Kelanjutan**

Komitmen kelanjutan merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini dimungkinkan karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif merupakan perasaan wajib untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena memang sudah seharusnya seperti itu. Selain itu, tindakan tersebut memang merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.3.3 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi mampu bekerja lebih produktif sehingga menguntungkan perusahaan. Tinggi atau rendahnya komitmen karyawan pada suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut David dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

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

2. Karakteristik pekerjaan seperti lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur seperti besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi), dan kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins (2003) merupakan sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama-sama yang dapat memberikan arti kepada anggota organisasi dan

aturan-aturan dalam berperilaku. Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik budaya menurut Robbins (2003) antara lain :

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

2.4.3 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi antara lain:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,557. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zahra Hadizadeh

Talasaz et al (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,490. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Uus Md Fadli (2012) menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,451.

Menurut Robbins (2003) pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis pertama yaitu:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.2 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Luthans (2006) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et al (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.374.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Negin Memari (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,374. Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh O.O Folorunso (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan

koefisien korelasi sebesar 0,971, 0,960, 0,963 (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan).

Dalam penelitian yang dilakukan Christina Tri Setyorini et al juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,351.

Sehingga dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Robbins (2003) mengemukakan bahwa karyawan yang akan ditawarkan pekerjaan, karyawan yang akan dinilai memiliki kinerja tinggi, dan karyawan yang akan mendapatkan promosi, semuanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dan organisasi, yaitu apakah sikap dan perilaku karyawan tersebut sesuai dengan budaya organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fakhur Shahzad (2014) menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,415.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah Ardi dan Novarandi Arif Budiman (2014) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,228. Dan dalam penelitian yang dilakukan Christina Tri Setyorini et al juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai

koefisien korelasi sebesar 0,374. Sehingga dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.6 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Topik	Alat Analisis	Hasil
1	Alf Crossman dan Basem Abou-Zaki (2003)	Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff	Analisis regresi	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012)	A Study of Job Satisfaction and It's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan	Analisis regresi	Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3	Zahra Hadizadeh Talasaz, Shahla Nourani Saadoldin, dan Mohammad Taghi Shakeri (2014)	The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4	Uus Md Fadli, Nelly Martini, dan Nana	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen	Analisis deskriptif	Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan

No.	Peneliti	Topik	Alat Analisis	Hasil
	Diana (2012)	Universitas Singaperbangsa Karawang		kinerja karyawan
5	Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008)	The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance	Regresi berganda	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	O.O. Folorunso, A.J. Adewale, dan S.M. Abodunde (2014)	Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employee Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.
7	Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M. I. Ramay (2010)	The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

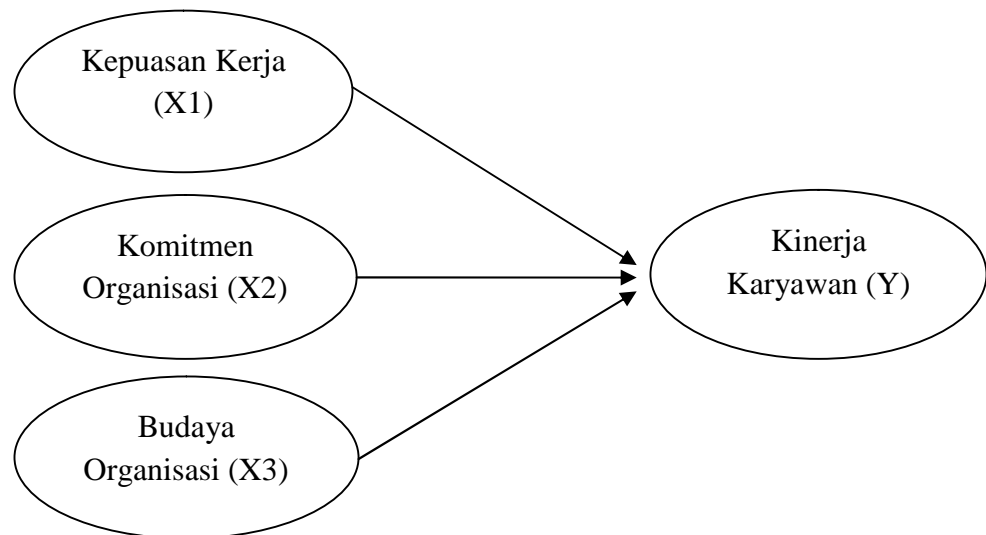
No.	Peneliti	Topik	Alat Analisis	Hasil
8	Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani (2013)	The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance "A study of Meli bank"	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
9	Christina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, Yusriyati Nur Farida (2012)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	Regresi berganda	Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
10	Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, dan Solimun (2012)	The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)	Analisis regresi	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar (2014)	Impact of organizational culture on employees' job performance (An empirical study of software houses in Pakistan)	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

No.	Peneliti	Topik	Alat Analisis	Hasil
12	Zunaidah Ardi dan Novarandi Arif Budiman (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada <i>Business Unit</i> SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	Analisis regresi	Terhadap hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Sumber : Jurnal penelitian terdahulu

2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber : Beberapa hasil penelitian terdahulu

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Ferdinand (2006) menyatakan proses dalam menentukan variabel penelitian sangat penting karena berhubungan erat dengan data yang akan dicari dan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, serta menjawab masalah penelitian yang dikembangkan. Menurut Sugiyono (2008) variabel penelitian merupakan sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen dan variabel independen.

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian yang dipengaruhi oleh sebuah variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y1).

2. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi beberapa perubahan dalam variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Variabel independen dalam penelitian ini adalah

kepuasan kerja (X1), komitmen organisasi (X2), dan budaya organisasi (X3).

3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional yaitu petunjuk mengenai bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Definisi ini juga disebut definisi subjektif karena disusun berdasarkan keinginan orang yang akan melakukan penelitian. Adapun variabel penelitian dan definisi operasional dari penelitian ini dijelaskan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y1)	Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa besar seseorang dapat memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain yaitu : kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, ketepatan tugas, pengetahuan, serta kreativitas karyawan.	Menurut Jansen dalam Fuad Mas'ud (2004): <ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Efisiensi karyawan • Standar kualitas karyawan • Kemampuan karyawan • Ketepatan tugas • Pengetahuan karyawan • Kreativitas karyawan
Kepuasan Kerja (X1)	Kepuasan kerja adalah serangkaian perasaan dan emosi karyawan berkenaan dengan beberapa aspek dalam pekerjaannya seperti rekan kerja, pendapatan, atasan, pekerjaan itu sendiri, dan peluang	Menurut Stephen P. Robbins (2003): <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan terhadap rekan kerja • Kepuasan terhadap pendapatan • Kepuasan terhadap atasan

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
	promosi yang diberikan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri • Kepuasan terhadap peluang promosi
Komitmen Organisasi (X2)	Komitmen organisasi didefinisikan sebagai adanya kelayakitan karyawan terhadap organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi merasa berkerja pada organisasi tersebut adalah kebutuhannya, dan adanya keterikatan secara emosional terhadap organisasi tempat ia bekerja.	<p>Menurut Meyer dan Allen dalam Fred Luthans (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen afektif <ul style="list-style-type: none"> -Keterikatan secara emosional pada organisasi tempat ia bekerja -Adanya perasaan menjadi bagian dari keluarga pada organisasi tempat ia bekerja -Adanya perasaan memiliki terhadap organisasi tempat ia bekerja • Komitmen kelanjutan <ul style="list-style-type: none"> -Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan kebutuhan -Adanya perasaan bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan kesempatan peluang yang terbaik • Komitmen normatif <ul style="list-style-type: none"> -Tidak tertarik pada tawaran organisasi lain -Mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempat ia bekerja -Berkeinginan menghabiskan sisa karir pada organisasi tempat ia bekerja
Budaya Organisasi (X3)	Budaya organisasi merupakan persepsi bersama mengenai nilai-nilai dan norma yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dalam	<p>Menurut Hofstede (1993) dalam Mas'ud (2004) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui pentingnya dan tujuan perusahaan

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
	hal ini karyawan, seperti mengetahui penting dan tujuan perusahaan, pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak, anggota bersikap ramah dan terbuka, dan adanya kerjasama yang baik antar departemen.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan disentralisasikan ke puncak • Anggota bersikap ramah dan terbuka • Adanya kerjasama yang baik antar departemen

Sumber : Jansen dalam Fuad Mas'ud (2004), Stephen P. Robbins (2003), Luthans (2002), Meyer dan Allen dalam Fred Luthans (2006), Hofstede (1993) dalam Mas'ud (2004).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Ferdinand (2006), populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan berjumlah 258 karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut Ferdinand (2006) merupakan sebagian atau subset (himpunan bagian) dari suatu populasi. Dalam penelitian ini diketahui jumlah populasi adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang yang berjumlah 258 orang. Dari populasi yang telah diketahui, maka jumlah sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

Keterangan:

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

e = *margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%.

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak:

$$n = \frac{258}{1+(258 \times (0,1)^2)}$$

$$n = 72,06$$

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling* karena cara pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan tidak mempertimbangkan strata atau tingkatan dalam populasi. Berdasarkan rumus di atas, jumlah sampel yang seharusnya diambil sebanyak 72 responden. Namun, jumlah sampel ditambah menjadi 80 responden untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak dapat digunakan atau diolah.

Tabel 3.2
Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Unit Organisasi	Populasi	Sampel
1.	General Manager	1	0
2.	Deputy General Manager	1	0
3.	War Room	4	1

No.	Unit Organisasi	Populasi	Sampel
4.	Access Operation	35	11
5.	Access Maintenance & Data Management	13	4
6.	Access Optimization	15	6
7.	Wireless Broadband	16	5
8.	Network Area	22	7
9.	Personal Service	11	3
10.	Home Service	21	5
11.	Business Service	17	5
12.	Enterprise Service	15	6
13.	Customer Care	14	4
14.	Payment Collection	5	2
15.	Finance	7	3
16.	HR & CDC	8	3
17.	Logistik & General Support	19	5
18.	Security & Safety	4	2
19.	Junior Manager IS Operation Support	4	1
20.	Kakandatel Kendal	13	3
21.	Kakandatel Ungaran	13	4
	Jumlah	258	80

Sumber : Data kepegawaian PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang, 2015

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada, antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian, dan sejenisnya. Data

sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah karyawan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data-data mengenai pengaruh adanya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara yaitu :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pernyataan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui *telephone*, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini beberapa kuesioner disebarkan secara langsung kepada responden dan beberapa kuesioner dikirim melalui surat. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Sugiyono (2008) menyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang menggunakan metode *scoring* sebagai berikut :

- 1) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2) 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3) 3 = Netral (N)
- 4) 4 = Setuju (S)
- 5) 5 = Sangat Setuju (SS)

2. Data sekunder diperoleh dari arsip-arsip atau dokumen yang diberikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang.

3.5 Metode Analisis Data

Menurut Ferdinand (2006), analisis data deskriptif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari bentuk sebaran jawaban responden terhadap keseluruhan konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada. Teknik analisis yang digunakan untuk variabel yang ada menggunakan skala 1 – 5 dengan menggunakan teknik agree-disagree, sehingga perhitungan indeks jawaban dari responden dapat dilakukan dengan rumus berikut :

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan:

F1 = Frekuensi responden yang mendapat skor 1

F2 = Frekuensi responden yang mendapat skor 2

F3 = Frekuensi responden yang mendapat skor 3

F4 = Frekuensi responden yang mendapat skor 4

F5 = Frekuensi responden yang mendapat skor 5

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan Three Box Method sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 5) / 5 = (80 \times 5) / 5 = 400 / 5 = 80$$

Batas bawah rentang skor : $(\%F_{x1})/5 = (80 \times 1)/5 = 80/5 = 16$

Angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 5. Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 80 – 16 dengan rentang sebesar 64. Dengan menggunakan three box method maka rentang sebesar 64 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing - masing bagian sebesar 21,33 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

16 – 37,33	: Rendah
37,34 – 58,66	: Sedang
58,67 – 80	: Tinggi

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Ghazali (2013), suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai *hitung r* dengan nilai *tabel r* dengan ketentuan *degree of freedom* (df) = n-2, dimana n adalah jumlah sampel. Apabila:

1. $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dikatakan tidak valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel

atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menggunakan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Di sini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Selain itu dapat dilakukan dengan cara *repeated measure* atau pengukuran ulang yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS yang akan memberikan fasilitas dalam pengukuran reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dapat dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,70 (Nunnally dalam Ghozali, 2013).

3.6 Uji Asumsi Klasik

Selain uji validitas dan reliabilitas, dilakukan uji asumsi klasik dan yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

3.6.1 Uji Normalitas

Tujuan dilakukannya uji normalitas menurut Ghozali (2013) yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F

mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

Pada histogram, data yang baik merupakan data yang memiliki bentuk seperti lonceng (*bell shaped*). Sedangkan pada *normal probability plot*, data dapat dikatakan normal apabila terdapat penyebaran titik-titik di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Menurut Ghozali (2013), adapun dasar pengambilan keputusan normalitas data yaitu sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013)

3.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada tidaknya masalah multikolinearitas dapat menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factory*). Sehingga jika nilai VIF masih kurang dari 10, multikolinearitas tidak terjadi. Korelasi antar variabel

independen sebaiknya kecil. Korelasi antar variabel independen ($r < 0,8$) dan akan lebih baik lagi jika ($r < 0,5$). Makin kecil korelasi antar variabel independen, makin baik untuk model regresi yang dipergunakan (M. Nisfiannoor, 2009). Deteksi adanya multikolinearitas dapat terlihat jika:

1. Nilai R^2 sangat tinggi, tetapi secara parsial regresi antara variabel-variabel independen dengan dependen tidak signifikan.
2. Korelasi antara variabel-variabel independen sangat tinggi (di atas 0,80).

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebuah data (*group*) mempunyai ketidaksamaan variansi di antara data (*group*) tersebut. Data yang diharapkan adalah data yang memiliki variansi tidak sama yang disebut heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2013) agar dapat mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, penelitian ini dilakukan dengan melihat adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara lain nilai prediksi variabel terikat (Dependen Variabel) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.

Dasar analisis yang digunakan :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka dapat diidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013). Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif, dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen jika variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Bentuk persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Kepuasan Kerja

X₂ = Komiten Organisasi

X₃ = Budaya Organisasi

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien Regresi

e = *Error* (kesalahan pengganggu), variabel lain yang tidak diteliti

3.8 Uji Hipotesis/ *Goodness of Fit*

Dalam penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian

terhadap hipotesis. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

3.8.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam suatu penelitian dapat menerangkan variasi variabel terikat. Nilai untuk R^2 adalah berkisar antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi yang kecil menandakan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas dan nilai koefisien determinasi yang mendekati satu menandakan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2013).

Sehingga dapat diketahui bahwa kegunaan koefisien determinasi adalah:

1. Sebagai ukuran ketetapan atau kecocokan garis regresi yang dibentuk dari hasil pendugaan terhadap sekelompok data hasil observasi. Makin besar nilai R^2 semakin bagus garis regresi yang terbentuk. Sebaliknya, makin kecil nilai R^2 makin tidak tepat garis regresi tersebut dalam mewakili data hasil observasi.

2. Mengukur besar proporsi (presentase) dari jumlah ragam Y yang diterangkan oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel X terhadap ragam variabel Y.

3.8.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Ghozali (2013) menyatakan bahwa uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji yaitu apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan uji statistik F adalah sebagai berikut:

1. Bila nilai $F > 4$, maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%.

Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima dan menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung $>$ nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3.8.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Ghozali (2013) menyatakan bahwa uji t merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. Quick look: bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka H_0 yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis alternatif dapat diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen