

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(Studi pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Jawa
Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

SAMUEL JAKA PRAWIRA

12010111130058

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


PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Samuel Jaka Prawira
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130058
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi,
Kepuasan Kerja dan Komitmen
Organisasional Terhadap Kinerja
Karyawan (Studi Pada Kantor PT
Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional IV
Jawa Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Semarang, 14 September 2015
Dosen Pembimbing,



(Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)
NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Mahasiswa : Samuel Jaka Prawira
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130058
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Jawa Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 25 September 2015

Tim Penguji :

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

( 7/10 2015)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

( 6/10/2015)

3. Mirwan Surya Perdana, S.E.,MM,Ph.D

( 6/10/2015)

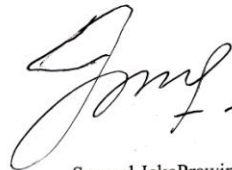
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Samuel Jaka Prawira , menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional IV Jawa Tengah - Daerah Istimewa Yogyakarta)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam 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 penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / 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 diatas, 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 menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 15 September 2015

Pembuat Pernyataan,



Samuel JakaPrawira

NIM 12010111130058

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever”

- Mahatma Gandhi –

“Gunung tak dapat didaki kecuali melalui jalan-jalan berkelok ”

- Johann Wolfgang Von Goethe –

“Jika aku lemah, maka aku kuat”

-Santo Paulus -

“Restu orang tua lah yang menjadi jalan lapang bagi keberhasilan usaha apa saja yang dirintis anaknya” – Dian Nafi –

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Tuhan Yesus, Orang tua, saudara, sahabat, mentor rohani, dan orang-orang di sekitar saya yang memberikan semangat, dukungan, doa dalam menyelesaikan skripsi.

ABSTRAK

Kunci keberhasilan suatu organisasi terletak pada performa atau kinerja yang dihasilkan oleh setiap sumber daya yang dimiliki organisasi. Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu untuk memenangkan persaingan suatu bisnis baik dalam kurun waktu yang pendek maupun jangka panjang. Faktor sumber daya manusia bukan hanya salah satu pemegang peranan penting bagi organisasi namun sumber daya manusia juga merupakan alat yang vital bagi organisasi karena tidak dapat digantikan sepenuhnya dengan sumber daya lainnya. Persaingan bisnis saat ini yang ketat menuntut peran sumber daya manusia untuk memiliki keunggulan bersaing dan organisasi harus bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional IV Jateng- DIY. Jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 76 responden dengan menggunakan metode Convenience sampling dan metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.*

ABSTRACT

The key of organization's success is generated by each of the resources of the organization. It can be said that human resources is one of the determining factors for winning the business competition in a short period and long term. The human factor is not only the holders of an important role for the organization, but also a vital tool for organizations because it can not be replaced completely by other resources. The business competition today is requiring the role of human resources to have a competitive advantage and an organization should be able to improve the employee's performance.

This research aims to analyze the effect of variables of organizational culture, job satisfaction and organizational commitment on employee performance. This research was conducted at PT Telkom Indonesia, Tbk Regional IV Jateng- DIY. The number of samples specified by set as much as 76 respondents using Convenience sampling methods and Methods data analysis used was multiple linear regression analysis using SPSS.

The results of testing againts the hypothesis, indicating that organizational culture variable has positive influence on employee's performance. Job satisfaction variable has positive influence on the employee's performance, and organizational commitment variable has positive influence on employee's performance.

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, and employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran TUHAN YME atas Anugerah dan Cinta Kasih-NYA kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “ Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor PT TELKOM Divisi Regional IV Jateng DIY Jalan Pahlawan Semarang)”. Penulisan skripsi ini untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Banyak pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu memberikan kekuatan, penghiburan, hikmat, berkat, semangat, dan pertolongan sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini. Engkaulah sumber Pengharapanku.
2. Bapak Dr. Suharnomo. S.E., M.Si. selaku Dekan Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Ismi Darmastuti S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersabar membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan oleh penulis.
4. Bapak Drs., Mudji Rahardjo SU. Selaku dosen wali yang setia memberikan dukungan, motivasi selama perkuliahan.
5. Bapak dan ibu dosen yang memberikan ilmu pengetahuan, motivasi dan dukungan bagi penulis.

6. Bapak Yani Wibowo selaku manajer HRD PT Telkom jalan Pahlawan Semarang yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.
7. PT. Telkom jalan Pahlawan Semarang yang telah menjadi objek penelitian dan seluruh karyawan yang telah berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Keluarga penulis tercinta, Papa, mama, mas Yudha, Ruthi, Yahya yang senantiasa berbagi tawa, semangat, dan dukungan doa.
9. Keluarga besar UPK Persekutuan Mahasiswa Kristen FEB Universitas Diponegoro, mas Adiel, Kak Yose, bang Remy, Kak Winda, bang Petrus, kak Enny, Refomedia, dan OBKIAL yang selalu memberi perhatian, mendukung dalam doa, melayani bersama.
10. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2011. See you on top guys.
11. Kepengurusan PMK FEB tahun 2013-2014 dan 2014-2015 yang menjadi inspirasi penulis untuk terus berkembang dan peduli sesama.
12. Mas Yohanes, bang Piter, kak Ludya, ko Ias, Ervina, Kristina, ko Yanuar sebagai mentor rohani. Terima kasih atas dorongan untuk hidup benar dan takut akan Tuhan.
13. Saudara-saudara Kelompok Tumbuh Bersama “Double Piter” Fajar, Paguh, Yehezkiel, Daniel atas teladan yang kalian tunjukkan lewat studi, pelayanan, tutur kata.
14. Sahabat FineReg tercinta, Mindo, Claudia, Tia, Eli, Liese, Axel, Mariati, Abram, Yehezkiel, Paguh, Yonatan.

15. Kelompok Tumbuh Bersama Shammah Boys, Josep, Vijai, Jonathan, Roniasi. Terima kasih buat semuanya. Tetap andalkan Tuhan selalu.
16. Adik-adik terkasih, Ristawati, Astuti, Ruth, Daniel, Rendi, serta adik-adik PMK angkatan 2012-2014 lainnya. Terima kasih buat nasihat, semangat, dan dukungan doa kalian.
17. Sahabat CCM tersayang. Raras, Astrid, Belgis, Emilia, Rafika, Yeni, Putri, Farrah, Ligya, Mila, Abram, Dwiki, Irfan Terima kasih atas kebersamaan sejak menjadi mahasiswa baru. Sukses selalu untuk kita.
18. Seluruh pihak yang mendukung dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Penulis menyadari bahwa masih ada kekuarangan atas penulisan ini yang disebabkan oleh kelalaian, dan keterbatasan waktu dalam menyusun skripsi ini. Penulis memohon maaf apabila terdapat berbagai kekurangan atau kesalahan. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Amin.

Semarang, 15 September 2015

Penulis

Samuel Jaka Prawira

NIM .12010111130058

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian	14
1.4 Sistematika Penulisan	15
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	17
2.1.1 Definisi Kinerja.....	17
2.1.2 Faktor-faktor Yang mempengaruhi Kinerja.....	18
2.2 Budaya Organisasi.....	19
2.2.1 Definisi Budaya Organisasi.....	19
2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	19
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi	20
2.3 Kepuasan Kerja.....	21
2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	21
2.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja	21
2.4 Komitmen Organisasional	22
2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional.....	22
2.4.2 Komponen Komitmen Organisasional	23

2.4.3 Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasional	24
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	24
2.5.1 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	24
2.5.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	25
2.5.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	26
2.6 Penelitian Terdahulu.....	26
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
2.8 Hipotesis	39

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian	41
3.1.1 Pengertian Variabel Penelitian	41
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	42
3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.2.1 Populasi	45
3.2.2 Sampel.....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data	46
3.4 Metode Pengumpulan Data	47
3.5 Metode Analisis Data	48
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	48
3.5.2 Uji Reabilitas dan Uji Validitas	49
3.5.2.1 Uji Reabilitas.....	49
3.5.2.1 Uji Validitas	49
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	50
3.5.3.1 Uji Multikolinieritas.....	50
3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	50
3.5.3.3 Uji Normalitas	51
3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda	52
3.5.5 Uji Hipotesis.....	52

4.2.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	76
4.2.3.3 Uji Normalitas.....	77
4.2.4 Uji Model	80
4.2.4.1 Analisis Regresi	80
4.2.4.2 Koefisien Determinasi R^2	81
4.2.4.3 Uji F	82
4.2.4.4 Uji t	82
4.3 Pembahasan	84
4.3.1 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	84
4.3.2 Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.3.3 Komitmen Organisasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	87
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	88
5.2 Keterbatasan Penelitian	89
5.3 Saran	89
5.3.1 Saran Bagi Perusahaan	90
5.3.2 Saran Bagi Peneliti yang Akan Datang	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja.....	6
Tabel 1.2 Ringkasan Research gap	10
Tabel 2.1 Indikator Penelitian Chaterina dan Intan Ratnawati (2012).....	27
Tabel 2.2 Indikator Penelitian Herry Harijanto (2009).....	28
Tabel 2.3 Indikator Penelitian Kalkavan dan Katrinli (2014).....	30
Tabel 2.4 Indikator Penelitian Mofoluwake dan Oluremi (2013).....	31
Tabel 2.5 Dimensi Penelitian Hira dan Waqas (2012).....	32
Tabel 2.6 Indikator Penelitian Chugtai dan Zafar (2006)	33
Tabel 2.7 Dimensi Penelitian Perera, et al (2014)	34
Tabel 2.8 Indikator Penelitian Asiedu, et al (20140).....	35
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian terdahulu.....	36
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Kelamin.....	64
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Usia	65
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Masa Kerja	66
Tabel 4.4 Data responden menurut Pendidikan Terakhir.....	66
Tabel 4.5 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Budaya Organisasi	68
Tabel 4.6 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Kepuasan Kerja	69
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Komitmen Organisasional	70
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Kinerja Karyawan	71
Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas	72
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	73
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	73
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional	74
Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Regresi	75
Tabel 4.15 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	79

Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi.....	80
Tabel 4.17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi R^2	81
Tabel 4.18 Hasil Uji F.....	82
Tabel 4.19 Hasil Uji t.....	83

DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
Gambar 4.1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	62
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas	76
Grafik 4.1 Grafik Histogram Regresi.....	78
Grafik 4.2 Grafik Normal P-Plot Regresi	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat ijin Penelitian	99
Lampiran A Surat Bukti Penelitian	100
Lampiran B Kuesioner Penelitian	102
Lampiran C Struktur Organisasi	109
Lampiran C Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden	110
Lampiran D Hasil Olah Data	119

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya zaman dan teknologi yang semakin canggih membuat persaingan bisnis di pasar semakin ketat, tak terkecuali industri telekomunikasi yang menyediakan layanan data komunikasi, internet, layanan telepon, dan multimedia lainnya di Indonesia. Berlomba-lomba memenangkan persaingan di pasar bukan lagi hal yang asing, melainkan menjadi kewajiban organisasi untuk memperbesar bisnis dan memperluas pasar melalui kinerja karyawannya. Pada dasarnya setiap organisasi mengharapkan mendapatkan keuntungan dari kegiatan bisnis yang dijalankan. Kinerja karyawan yang baik mempengaruhi besarnya keuntungan bisnis dan kelanjutan hidup organisasi, dan sebaliknya kinerja karyawan yang cenderung menurun juga menimbulkan kerugian yang dialami oleh organisasi.

Kunci keberhasilan suatu organisasi terletak pada perfoma atau kinerja yang dihasilkan oleh setiap sumber daya yang dimiliki organisasi. Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu untuk memenangkan persaingan suatu bisnis baik dalam kurun waktu yang pendek maupun jangka panjang. Faktor sumber daya manusia merupakan salah satu pemegang peranan penting bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan alat

yang vital bagi organisasi karena tidak dapat digantikan sepenuhnya dengan sumber daya lainnya. Persaingan bisnis saat ini yang begitu ketat menuntut peran sumber daya manusia untuk memiliki keunggulan bersaing dan organisasi harus bisa meningkatkan kinerja karyawan saat ini agar mendapatkan kinerja yang lebih baik dimasa mendatang (Wilson Bangun, 2012).

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, organisasi harus memanfaatkan setiap sumber dayanya secara arif, khususnya sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif. Dalam menghadapi setiap tantangan perkembangan teknologi semakin pesat dan persaingan bisnis yang semakin ketat, maka dibutuhkan kontribusi setiap sumber daya manusia yang maksimal untuk mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Setiap organisasi yang mampu mengelola setiap sumber dayanya akan menjaga kestabilan usahanya dan mampu bersaing demi kelangsungan hidup organisasi. Organisasi juga berharap setiap karyawannya menghasilkan kinerja yang terbaik.

Kinerja menurut Wilson Bangun (2012) adalah hasil pekerjaan yang diperoleh seseorang sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dalam pekerjaan terdapat persyaratan tertentu untuk dilakukan demi mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan. Organisasi dapat menentukan bagus tidaknya kinerja karyawan dengan membandingkan hasil perolehan pekerjaan seorang individu dengan membandingkan standar kinerjanya. Ketika kinerja para karyawan baik, maka semakin mudah organisasi mampu mencapai tujuan organisasional. Setiap karyawan dituntut untuk memiliki hasil pekerjaan diatas

rata-rata, kedisiplinan yang tinggi, kesetiaan kepada organisasi dengan menunjukkan hasil pada kinerja mereka. Perlu diperhatikan apa yang menjadi penyebab kinerja karyawan ketika terjadi penurunan baik secara individu maupun secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan terus menurun dapat merugikan suatu organisasi.

Organisasi mengharapkan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan mampu memenuhi setiap target dari tanggung jawab yang dimilikinya. Tidak ada organisasi yang menginginkan setiap karyawannya bekerja sekedar bekerja, melainkan bekerja dengan maksimal dari yang dibebankan setiap atasannya. Organisasi pastinya juga berusaha untuk mendorong agar setiap karyawan mampu mengerjakan setiap tanggung jawabnya dengan baik. Organisasi harus memperhatikan setiap karyawan, tidak hanya sekedar menuntut karyawannya untuk bekerja melebihi standar tetapi memenuhi setiap kebutuhan dan mendengarkan keluhan para karyawan.

Selain menginginkan para karyawan berkinerja maksimal, setiap organisasi juga berharap bahwa setiap individu memiliki moral yang baik serta puas terhadap pekerjaan yang dimiliki. Mathis (2004) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari pengalaman kerja seseorang. Dalam pekerjaan akan tercermin setiap sikap individu bentuk dari kepuasan pekerjaan. Tingkat kepuasan akan berbeda-beda dari setiap individu berdasarkan nilai yang berlaku didalam dirinya. Semakin banyak terdapat aspek di dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dari individu, maka kepuasan kerja yang dirasakan semakin meningkat. Menurut Robbins dan Coulter (2010) kepuasan kerja

merupakan sikap yang lazim yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas cenderung lebih sering hadir di kantor, loyal terhadap organisasi, dan memiliki kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja berarti sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Abdurrahmat Fathoni,2006). Sikap kepuasan kerja dapat ditonjolkan melalui moral kerja, prestasi kerja maupun kedisiplinan. Kepuasan kerja juga dapat dicerminkan baik didalam maupun luar pekerjaan.

Semua organisasi berharap setiap karyawannya tetap berada dan setia bekerja untuk menghasilkan performa yang semakin meningkat. Dibutuhkan komitmen dari setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Komitmen yang baik tidak sekedar bersifat loyalitas yang pasif melainkan selalu terlibat dalam hubungan aktif di organisasi yang terkait. Menurut Robbins dan Coulter (2010) yang disebut komitmen organisasi merupakan derajat dimana Seorang individu mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi dimana ia berada.

Wibowo (2014) berpendapat bahwa komitmen pada dasarnya bersifat individual, merupakan sikap yang dimiliki oleh setiap individu yang berada di suatu organisasi, sedangkan komitmen organisasional adalah perasaan, sikap maupun perilaku seseorang yang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, serta loyal terhadap organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional cenderung setia dalam organisasi, bangga terhadap organisasi, mengikuti kebijakan organisasi serta

tingkat turn over organisasi rendah, sehingga kinerja yang dihasilkan cukup baik. Selain itu tidak banyak karyawan yang meninggalkan organisasi dan biaya yang dikeluarkan relatif rendah bagi organisasi untuk merekrut karyawan baru.

Dalam kehidupan organisasi pun tidak terlepas dari budaya. Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari suatu ke generasi ke generasi selanjutnya melalui proses pembelajaran agar menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungan organisasi. Budaya adalah filosofi dasar yang mengandung keyakinan, norma-norma, dan nilai yang dianut bersama dan menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Kemudian dari nilai-nilai dan norma-norma yang melekat digunakan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melakukan pekerjaan (Wibowo, 2012).

Menurut Manahan Tampubolon (2008) Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah pakaian bagi organisasi dimana pakaian tersebut cocok, menarik, dan indah maka unsur-unsur yang melihat hubungan dengan organisasi akan dapat memberikan penilaian terhadap pakaian tersebut. Budaya organisasi dapat membantu merekatkan masing-masing anggotanya kepada sistem yang digunakan organisasi tersebut.

Apabila dalam organisasi sering terjadi perubahan struktur, divisi, pimpinan menyebabkan penyesuaian yang baru bagi karyawan, sehingga hal tersebut menyebabkan tidak tercapainya target yang harus dicapai oleh karyawan. Selanjutnya, karena pencapaian yang tidak maksimal mengakibatkan penurunan kinerja.

Objek penelitian ini adalah pada kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk regional IV Jawa Tengah dan DIY Penilaian kinerja di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dilihat dari dua aspek, yaitu performansi dan kompetensi. Adapun data penilaian kinerja karyawan pada tahun 2013-2014 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja

NILAI PERFORMANSI	NILAI KOMPETENSI	TOTAL TAHUN 2013	TOTAL TAHUN 2014
P1	K1	0	0
	K2	0	0
	K3	0	0
	K4	0	0
	K5	0	0
P1 TOTAL		0	0
P2	K1	7	0
	K2	475	16
	K3	8	0
	K4	0	0
	K5	0	0
P2 TOTAL		490	16
P3	K1	3	0
	K2	669	793
	K3	89	461
	K4	1	1
	K5	0	0
P3 TOTAL		762	1255
P4	K1	0	0
	K2	0	0
	K3	0	0
	K4	0	0
	K5	0	0
P4 TOTAL		0	0
P5	K1	0	0
	K2	0	0
	K3	0	0
	K4	0	0
	K5	0	0
P5 TOTAL		0	0
TOTAL KESELURUHAN		1252	1271

Sumber : Data sekunder, diolah PT. Telkom Tbk. Divre IV, 2015

Keterangan:

P = performansi

K= kompetensi karyawan

P1 : karyawan dengan kinerja luar biasa

P2 : karyawan dengan kinerja di atas target

P3 : karyawan dengan kinerja mencapai target

P4 : karyawan yang kinerjanya tidak mencapai target

P5 : karyawan yang kinerjanya jauh dibawah target

Nilai Kompetensi =

K1 : karyawan dengan kompetensi sangat baik

K2 : karyawan dengan kompetensi baik

K3 : karyawan dengan kompetensi cukup

K4 : karyawan dengan kompetensi kurang baik

K5 : karyawan dengan kompetensi sangat kurang

Performansi dihasilkan dari penilaian apakah seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau mengerjakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan penilaian kompetensi merupakan penilaian kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi dilakukan dilakukan secara 360 derajat yaitu oleh atasan, rekan sekerja, dan bawahan.

Perfomansi merupakan ukuran kinerja karyawan baik secara unit maupun individual. Unit merupakan satuan dari bidang atau divisi dalam suatu struktur organisasi, sedangkan performansi individu merupakan penilaian kepada seorang

individu dalam suatu unit pekerjaan. Performansi dibagi menjadi 5. Nilai 1-5 menunjukkan tingkatan kinerja. Dari data yang disajikan pada tahun 2013 kinerja karyawan rata-rata berada di P2 dan lebih banyak di P3 sejumlah 279 karyawan. Pada tahun 2014 dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan cukup menurun signifikan, karena pada P2 hanya berjumlah 16 karyawan. Kinerja karyawan cenderung lebih banyak di P3 dibandingkan dengan P2 tahun 2014, bahkan juga meningkat lebih banyak dibandingkan dengan P3 pada tahun 2013. Dari data rekapitulasi kinerja, mencerminkan bahwa kinerja karyawan cenderung menurun dari tahun 2013 ke tahun 2014.

Terdapat teori-teori yang pro dan kontra terkait pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian-penelitian tersebut yang akan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Ringkasan Research Gap

No	Nama peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala menengah di Jawa Timur	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.	Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>b. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>c. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3	Herry Harijanto (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta)	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif</p> <p>b. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
4.	Kalkavan dan Katrinli (2014)	The effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance : Case Study on Insurance Industry in Turkey	Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Kumari Madhuri, Prabhat Srivvastava, dan Preeti Srivastava (2014)	The Effect Of Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee's Job Performance	Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6.	Ajayi Mofoluwake P dan Abimbola Oluremi (2013)	Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance : A Study of NAPIMS	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012)	A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan	kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
8.	Aamir Ali Chughtai & Sohail Zafar (2006)	<i>Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers</i>	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen
9.	Gamage Dinoka Nimali Perera, Ali Khatibi, Nimal Navaratna dan, Karuthan Chinna (2014)	<i>Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector</i>	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pabrik industri pakaian di Sri Lanka.
10.	Michael Asiedu, Jacob Owusu Sarfo dan Daniel Adjei (2014)	<i>Commitment And Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach</i>	komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Alf Crossman dan Bassem Abou Zaki (2003)	<i>Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking staff</i>	Kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan

12	Lee Huey Yiing and 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	Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
13.	Jack Henry , Eka Afnan, Margono Setiawan, Solimun (2012)	The Influence of Organizational Cilture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Multicipal Waterworks of Jayapura.	Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Ellinger, Alexander E.,Carolyn Findley Musgrove, Andrea D. Ellinger, Daniel G. Bachrach, Ayşe Banu Elmadağ Baş, dan Yu-Lin Wang(2012)	Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance	komitmen organisasional tidak berhubungan positif terhadap kinerja karyawan,

Sumber : Jurnal ilmiah terdahulu

H. Teman Koesmono (2005) melakukan penelitian ilmiah mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 0.506. Sejalan dengan Koesmono, penelitian yang dilakukan oleh Chaterina Taurisa Melina dan Intan Ratnawati (2012) terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sido

Muncul Kaligawe Semarang dengan $p = 0.0016 < 0.005$ menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja. Begitu pula Harijanto (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Jack Henry et al (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja $p > 0.005$.

Penelitian lainnya yang dilakukan Hira dan Waqas (2012) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tingkat menengah pada suatu bank di Pakistan. Penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Mofoluwake dan Oluremi (2013) menyatakan adanya hubungann positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan NAPIMS dengan $r = 0.78$, dan tingkat signifikansi sebesar 0.05. Dapat dikatakan oleh beberapa peneliti bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepuasan yang diterima oleh karyawan suatu organisasi. Perera et al (2014) juga menemukan terdapat hubungan positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pabrik sektor pakaian di Sri Lanka. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985) menunjukkan bahwa terdapat sedikit sekali pengaruh yang ditemukan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan korelasi sebesar 0.17. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Crossman dan Zaki (2003) kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dibuktikan dengan dengan $r = -0.01$.

Penelitian terkait komitmen organisasional terhadap kinerja yang dilakukan oleh Kalkavan dan Katrinli (2014) bahwa ada hubungan positif antara komitmen

organisasional terhadap kinerja karyawan pada industri asuransi di Turki. Hasil penelitian menunjukkan $p = 0.006 < 0.05$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan diantara komitmen organisasi dan kinerja. Penelitian ilmiah lainnya yang dilakukan oleh Madhuri et al (2014) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta = 0.261 dan $p < 0.05$. Chugtai dan Zafar (2006); Asiedu et al (2014) juga menemukan pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Yiing dan Ahmad (2008) untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasilnya adalah terdapat hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian oleh Ellinger, et al (2013) menunjukkan komitmen organisasional tidak berhubungan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien = -0,12 dan t -value = -1,61.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan bahwa terdapat data mengenai penurunan nilai performansi dari P2 menjadi P3 pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dari tahun 2013 ke tahun 2014. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan. Selain data penurunan kinerja terdapat pula *research gap* antara budaya organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja. Penelitian ilmiah oleh H Teman Koesmono (2005); Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012); Harijanto (2009) Kalkavan dan Katrinli (2014); Chugtai dan Zafar (2006); Mrayyan dan Al-Faouri (2008); Hira dan Waqas (2012); Mofoluwake dan Oluremi (2013); Perera et al

(2014) ; Asiedu et al (2014) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yakni Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) dan Ellinger et al (2013). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Crossman dan Zaki,2003). menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Henry Jack et al, 2012).

Dari latar belakang dan *Research gap* yang telah dijelaskan, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap karyawan PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diangkat oleh penulis, maka tujuan penelitian atas fenomena tersebut, sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi kerja terhadap kinerja karyawan

2. Menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasional kerja terhadap kinerja karyawan
3. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan menambah referensi, wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya tentang kinerja karyawan.

3. Bagi Penulis

Menjadi sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia khususnya terkait dengan kinerja.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam menyajikan penulisan, maka sistematika penulisan penelitian yang dirancang oleh penulis adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, serta tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka berisi tentang landasan teori yang menjadi dasar penelitian ini beserta penelitian terdahulu sebagai acuan yang dilakukan oleh peneliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan oleh penulis yang berisi tentang metode yang digunakan, pendekatan yang digunakan, subjek dan objek penelitian, jenis sumber data dan teknik pengumpulan data.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Berisi mengenai subjek penelitian, hasil analisis penelitian, dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Penutup berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Bab ini akan membahas mengenai landasan teori, hubungan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Kinerja

Pada kurun waktu tertentu, karyawan dinilai oleh organisasi untuk melihat apa yang terjadi atas pekerjaan mereka. Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh suatu karyawan yang mengandung elemen seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama menurut Mathis dan Jackson (2011).

Sedangkan menurut Anwa Prabu Mangkunegara (2004) kinerja karyawan berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja) merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya atas tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pabundu Tika (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok tertentu dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Torang Syamsir (2014) adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu maupun kelompok pada suatu organisasi dalam mengerjakan

tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan norma, standar operasional prosedur, kriteria serta ukuran yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Tsui Anne S., Jone L.Pearce, dan Lyman W. Porter (1997) kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Basic task performance* yang meliputi kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, Usaha yang keras, standar profesional yang tinggi, kemampuan karyawan, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan, dan kreativitas karyawan.

Menurut Anwa Prabu Mangkunegara (2004) kinerja karyawan tergantung pada dua aspek yang penting, yaitu:

1. Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Ketika karyawan memiliki IQ diatas rata-rata dan memiliki keahlian serta pengetahuan dalam bekerja, maka akan lebih mudah untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek penting dalam kinerja. Walaupun seorang karyawan memiliki kemampuan terbaik namun tidak memiliki motivasi, maka tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampui standar.

Sedangkan menurut Robbins (2007) kinerja karyawan dipengaruhi oleh fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

2..2 Budaya Organisasi

2.2.1 Definisi Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, norma-norma dan sikap yang dimiliki oleh suatu kelompok secara bersama dan mengikat. (Andhatu Achsa et al, 2011). Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dimiliki, dipercaya secara bersama oleh seluruh anggota organisasi dan mempengaruhi bagaimana mereka bertindak.

Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pendapat lain menurut Khaerul Umam (2010) Budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari dapat diterapkan, serta dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai pemersatu, perekat, identitas, citra, pengembangan yang berbeda dengan organisasi-organisasai lainnya yang dapat dipelajari dan diteruskan ke generasi selanjutnya, serta menjadi acuan perilaku individu dalam organisasi dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik primerbudaya organisasi menurut Robbins (2007) yakni;

1. Inovasi dan pengambilan risiko, berarti ukuran sejauh mana setiap karyawan didorong organisasi dan memiliki keberanian dalam mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, berarti sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian mereka terhadap hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu Sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian terhadap hasil bukan pada teknik ataupun proses yang dikerjakan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.
4. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak dari hasil-hasil terhadap orang-orang pada suatu organisasi.
5. Orientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim dan bukan berdasarkan pada individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang didalam organisasi memiliki sifat agresif dan kompetitif, bukan santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi meekankan pada pertahanan status quo, bukan pertumbuhan.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2007) berpendapat mengenai fungsi-fungsi budaya organisasi bagi organisasi maupun karyawan, antara lain:

1. Berperan menetapkan batasan yang membedakan organisasi satu dengan lainnya memiliki perbedaan

2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi setiap anggota di dalam suatu organisasi
3. Membantu menimbulkan komitmen yang lebih luas dibandingkan dengan kepentingan pribadi atau individual
4. Meningkatkan kemantapan sosial, stabilitas sistem karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
5. Sebagai mekanisme kontrol dan mekanisme pembuat yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi senang seseorang atas penilaian pekerjaan atau pengalaman dalam pekerjaannya.

Wexley dan Yulk (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara karyawan merasakan pekerjaannya dengan mencerminkan pengalaman yang menyenangkan maupun yang dianggap tidak menyenangkan dan harapan terhadap pengalaman yang akan dirasakan di masa depan.

Menurut menurut Robbins (2007) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kreitner dan Kinicki (2008) berpendapat kepuasan kerja adalah perasaan emosional atas aspek-aspek dari suatu pekerjaan. Seseorang dapat merasa puas dengan satu aspek, namun dapat merasa tidak puas dengan aspek lainnya.

2.3.2 Faktor-faktor Kepuasan kerja

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut Luthans (2006) antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri

Sumber utama dari kepuasan berasal dari pekerjaan itu sendiri. Maksudnya pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Upah yang yang diterima mencerminkan tingkatan yang dapat dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang dalam organisasi.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu sumber kepuasan. Pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan penyelia memberikan bantuan serta dukungan perilaku kepada karyawan.

5. Rekan Kerja

Suatu tingat dimana rekan kerja mampu mendukung secara sosial dan pandai secara teknis.

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi seringkali didefinisikan sebagai suatu sikap yang menunjukkan keinginan kuat seseorang untuk tetap sebagai anggota suatu organisasi tertentu, keinginan individu untuk berusaha keras sesuai keinginan

organisasi serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans,2006). Hal tersebut menunjukkan suatu sikap loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi untuk selalu terlibat dan berkeinginan untuk terus berkembang dalam pekerjaannya.

Menurut Khaerul Umam (2010) Komitmen organisasi merefleksikan pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, beban moral untuk terus ada di dalam organisasi. Mathis (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat derajat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja kepada tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat karyawan untuk selalu berada di dalam organisasi dimana mereka bekerja.

2.4.2 Komponen Komitmen Organisasional

Tiga komponen komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (dikutip dalam Luthans, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif

Merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi.

2. Komitmen kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasarkan atas kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari suatu organisasi.

3. Komitmen normatif

Merupakan perasaan wajib untuk selalu tetap berada dalam suatu organisasi karena hal tersebut adalah sesuatu hal benar yang harus dilakukan.

2.4.3 Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasional

Pedoman yang harus dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan menurut Luthans (2006) adalah sebagai berikut:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Dengan cara membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensi, sertanmenyediakan komunikasi dua arah.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasar nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, mempromosikan karyawan, memberi pekerjaan menantang , dan memberi keamanan kepada karyawan.

2.5 Hubungan antar Variabel

2.5.1 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Luthans (2006) menyatakan pendapatnya bahwa budaya organisasi memberikan arahan dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan sikap dan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang disepakati bersama. Budaya yang kuat dapat digunakan sebagai tuntutan yang mengikat

setiap karyawan. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktifitas dan kinerja. Anwar Prabu Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa ketika budaya perusahaan disosialisasikan dan dikomunikasikan dengan baik, maka dapat menentukan kekuatan menyeluruh bagi perusahaan, kinerja, dan daya saing perusahaan.

Robbins (2007) pada dasarnya persepsi karyawan pada suatu organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang selanjutnya digunakan para karyawan sebagai dasar dalam berperilaku. Persepsi yang dimiliki karyawan kemudian memunculkan tanggapan dalam dukungan pada karakteristik organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Kristianto et al (2012) menunjukkan hasil bahwa kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari 130 perawat di RSUD Telogorejo Semarang yang menjadi responden. Penelitian oleh Diana Sulianti K.L. Tobing (2009) menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara. Ketika karyawan merasa puas, maka kinerja karyawan meningkat.

Sejalan dengan Kristianto dan Diana Sulianti K.L.Tobing, penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Mrayyan dan Al-Faouri (2008) mengatakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja suster dengan sampel sebanyak 640 dari 24 rumah sakit di Yordania. Semakin suster memiliki komitmen yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerjanya. Asiedu et al (2014) menemukan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Beer (2009) menyatakan pendapat bahwa orang-orang dalam organisasi yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan kinerja secara berkelanjutan dan mereka akan mengembangkan tiga dasar pilar utama organisai, yakni: penyelarasan kinerja, penyelarasan psikologis dan kapasitas pembelajaran dan perubahan.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.6 Penelitian terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati pada tahun 2012 dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Sido Muncul kaligawe Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 127 orang. Penelitian ini

menggunakan SEM menunjukkan pengaruh komitmen organisasional dengan p value sebesar 0.009 terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan p value sebesar 0.016, serta kepuasan kerja terhadap kinerja dengan p value 0.033. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun indikator-indikator dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 2.1

Indikator Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)

Variabel	Indikator
Budaya organisasi	keterbukaan; rasa aman dengan pekerjaan ; perasaan dihargai; kerja sama; kejelasan organisasi; dukungan dan perhatian
Kepuasan kerja	pekerjaan; atasan ; gaji; kesempatan promosi ; rekan kerja
1. P Komitmen Organisasional	Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi; kebanggaan terhadap organisasi; kepedulian terhadap organisasi; ketertarikan untuk bekerja pada organisasi; kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
Kinerja Karyawan	kuantitas; kualitas; efisiensi; kemampuan; ketepatan; pengetahuan; kreativitas.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Herry Harijanto pada tahun 2009 yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja

terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta dengan sampel seluruh karyawan yang bekerja di PT Pelayaran Samudera Selatan. Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah *explanatory research*. Dimensi dan indikator-indikator pada penelitian ini dijelaskan pada tabel, sebagai berikut:

Tabel.2.2

Indikator Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan kinerja Karyawan Herry Harijanto (2009)

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Keagresifan 7. Stabilitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1.pola-pola gagasan; wujud kerja inovatif; pengambilan resiko 2. pelaksanaan deskripsi pekerjaan; ketelitian dalam pekerjaan ; tindakan koreksi 3. orientasi kuantitas; orientasi kualitas; laporan pekerjaan. 4.fasilitas kerja; lingkungan kerja; penilaian kinerja; reward dan sanksi; pengembangan karir 5.penekanan pentingnya kerja tim; kejelasan tugas tim; penilaian kerja tim. 6.merangsang inisiatif; suasana kompetitif 7.tujuan yang jelas; konsistensi peraturan;stabilitas karyawan.
Komitmen Organisasional	<ol style="list-style-type: none"> 1.Affective commitment 2.Continuanance commitment 3.Normative commitment 	<ol style="list-style-type: none"> 1.melakukan usaha ekstra; bangga terhadap perusahaan; bangga menjadi bagian anggota perusahaan; senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja; peduli akan nasib

		<p>perusahaan.</p> <p>2.loyalitas terhadap perusahaan; alternatif perusahaan; pengaruh jika meninggalkan perusahaan; mempertimbangkan manfaat yang diperoleh jika bekerja dalam jangka waktu yang lama; kesesuaian kebijakan perusahaan mengenai karyawan; memutuskan bekerja pada perusahaan adalah keputusan yang fatal</p> <p>3.menerima semua bentuk tugas; kecocokan nilai dengan perusahaan; perusahaan sebagai sumber inspirasi; perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja.</p>
<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>1.kualitas 2.kuantitas 3.waktu 4. efisiensi 5.pengawasan supervisor 6.<i>interpersonal impact</i></p>	<p>1. pekerjaan sesuai standar kualitas; kesalahan kerja</p> <p>2.kesesuaian dengan target; melebihi target</p> <p>3.menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; tidak melakukan penundaan; memanfaatkan waktu luang</p> <p>4.penggunaan sarana kerja secara efisien;tingkat kerusakan fasilitas rendah</p> <p>5.menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan ketat;disiplin dengan sedikit pengawasan;inisiatif</p> <p>6.kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja;kemampuan memecahkan masalah bersama.</p>

3. Penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono pada tahun 2005 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala menengah di Jawa Timur penelitian yang dilakukan H Teman Koesmono menggunakan analisis data SEM program

AMOS dengan sampel berjumlah 382 orang, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh langsung sebesar 0.506.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Selma Kalkavan dan Alev Katrinli pada tahun 2014 yang berjudul *The effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance : Case Study on Insurance Industry in Turkey* dengan sampel 229 orang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan indikator penelitian sebagai berikut:

Tabel.2.3

Indikator *Managerial Coaching behavior*, *Job satisfaction*, *Organizational commitment*, *Job performance* Kalkavan dan Katrinli (2014)

Variabel	Indikator
<i>Managerial Coaching behavior</i>	<i>using analogies,scenarios, example to help; provide with constructive feedback; perform job effectively; ask question than provide solution; expectation to the boarder goals of the organization; role play.</i>
<i>Job satisfaction</i>	<i>satisfy with job; don't like with job; like working on current job;respect and fair treatment; support and guidance; quality of supervision.</i>
<i>Organizational commitment</i>	<i>spend the rest of career with this organization; feel as if this organization's problems; not feel like part of family; has great deal of personal meaning; not feel emotionally attached to this</i>

	<i>organization; not feel a strong sense of belonging.</i>
<i>Job performance</i>	<i>ability to get along with others; ability to complete task on time; quality of performance; achievement of work goal.</i>

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ajayi Mofoluwake P dan Abimbola Oluremi pada tahun 2013 dengan judul *Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance : A Study of NAPIMS* dengan sampel sebanyak 225 karyawan di NAPIMS Nigeria. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis data yang digunakan adalah SPSS dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 2.4

Indikator Job satisfaction, Organizational Stress , Employee Performance Mofoluwake dan Oluremi (2013)

Variabel	Indikator
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Satisfy with work itself; pay; growth and upward mobility ; supervision; co-workers; attitude toward work</i>
<i>Organizational Stress</i>	<i>Work overload ; company reorganization; changes in work system and work technology; company policy</i>
<i>Employee Performance</i>	<i>Quality of work; quantity of work ability ; communication skill.</i>

6. Penelitian yang dilakukan oleh Kumari Madhuri, Prabhat Srivastava, dan Preeti Srivastava pada tahun 2014 dengan judul *The effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' perception of Job Satisfaction,*

Organisational Commitment, and Job Performance : Case Study on Insurance Industry in Turkey dengan sampel sejumlah 200 orang dengan *simple random sampling* menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

7. Penelitian oleh Aftab Hira dan Idrees Waqas pada tahun 2012 yang berjudul *A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan* menggunakan sampel sejumlah 335 responden dengan menggunakan SPSS versi 19, menunjukkan hasil pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri perbankan di Pakistan. Dimensi penelitian tersebut adalah:

Tabel 2.5

Dimensi *Performance, Career, Innovator, Team, Organization* Hira dan Waqas (2012)

Variabel	Dimensi
<i>Performance</i>	<i>Quantity of work output; quality of work output; accuracy of work; customer service provided.</i>
<i>Career</i>	<i>making progress in his/her career ; developing skills needed for his/her future career; obtaining personal career goals ; seeking out career opportunities</i>
<i>Innovator</i>	<i>coming up with new ideas; working to implement new ideas ; finding improved ways to do things ; creating better processes and routines.</i>
<i>Team</i>	<i>working as part of a team or work group ; seeking information from others in his/her work group; making sure his/her work group succeeds ; responding to the needs of others in his/her work group</i>

<i>Organization</i>	<i>doing things that helps others when it's not part of his/her job; working for the overall good of the company; doing things to promote the company ; helping so that the company is a good place to be.</i>
---------------------	--

8. Penelitian yang dilakukan oleh Chughtai dan Zafar tahun 2006 dengan judul *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers* pada 125 dosen pada 33 universitas di Pakistan menemukan pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja dosen dengan koefisien korelasi sebesar 0,32. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 2.6

Indikator *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance* Chughtai dan Zafar (2006)

Variabel	Indikator
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Satisfy with pay; promotion opportunities; training opportunities; job security; supervision; working condision.</i>
<i>Organizational Commitment</i>	<i>a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; a strong desire to maintain membership in the organization</i>
<i>Employee Performance</i>	<i>eaching ability, research productivity; interpersonal skills; communication skills; student advisement and consultation; initiative; punctuality and attendance.</i>

9. Penelitian yang dilakukan oleh Perera, et al (2014) yang berjudul *Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector* dengan 322 responden menunjukkan hasil pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pabrik industri pakaian di Sri Lanka. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan data yang diperoleh diolah menggunakan SEM dengan dimensi sebagai berikut:

Tabel 2.7

Dimensi *Job Performance, Job Satisfaction* Perera, et al (2014)

Variabel	Dimensi
<i>Job Performance</i>	<i>Performance trait; task performance; social behaviour</i>
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work it self; pay; supervision; co-worker; working condition</i>

10. Penelitian yang dilakukan oleh Asiedu et al (2014) yang berjudul *Organisational Commitment And Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach* dengan total responden berjumlah 300 orang dengan ($\beta = 0.406$, $t = 2.493$, $P = 0.030$) Dimana nilai P adalah kurang dari 0.05 menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan alat SPSS dengan indikator sebagai berikut :

Tabel 2.8

Indikator *Organizational Citizen Behaviour*, *Organizational Commiment*, *Employee Performance* Asiedu, et (2014)

Variabel	Indikator
<i>Organizational Citizen Behaviour</i>	<i>Employee here support each other; employee here always defend the institution;s image; employee uphold the culture and values</i>
<i>Organizational Commiment</i>	<i>Care about the future development of organization; willing to pas on work experience to new employees; emotionally attached to the organization; willing to serve the organization</i>
<i>Employee Performance</i>	<i>Employee introduce lots of innovative ideas; the efforts of the employee have increased productivity;organization is doing better than it used to perform</i>

Dari penelitian-penelitian di atas telah dijelaskan adanya pengaruh atau hubungan dari masing-masing variabel bebas, metode analisis yang digunakan, dimensi, dan indikator. Sehingga dapat dilihat bahwa adanya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk memudahkan dalam membaca penelitian terdahulu maka, penulis menjelaskan penelitian terdahulu dengan cara meringkas yang akan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.9
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala menengah di Jawa Timur	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	d. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan e. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan f. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Herry Harijanto (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta)	c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif d. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4.	Kalkavan dan Katrinli (2014)	The effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance : Case Study on Insurance Industry in Turkey	Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Kumari Madhuri, Prabhat Srivvastava, dan Preeti Srivastava (2014)	The Effect Of Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee's Job Performance	Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Ajayi Mofoluwake P dan Abimbola Oluremi (2013)	Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance : A Study of NAPIMS	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Aftab Hira dan Waqas Idrees (2012)	A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan	kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
8.	Aamir Chughtai & Sohail Zafar (2006)	<i>Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers</i>	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen

9.	Gamage Dinoka Nimali Perera, Ali Khatibi, Nimal Navaratna dan, Karuthan Chinna (2014)	<i>Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector</i>	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pabrik industri pakaian di Sri Lanka.
10.	Michael Asiedu, Jacob Owusu Sarfo dan Daniel Adjei (2014)	<i>Commitment And Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach</i>	komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal ilmiah Terdahulu

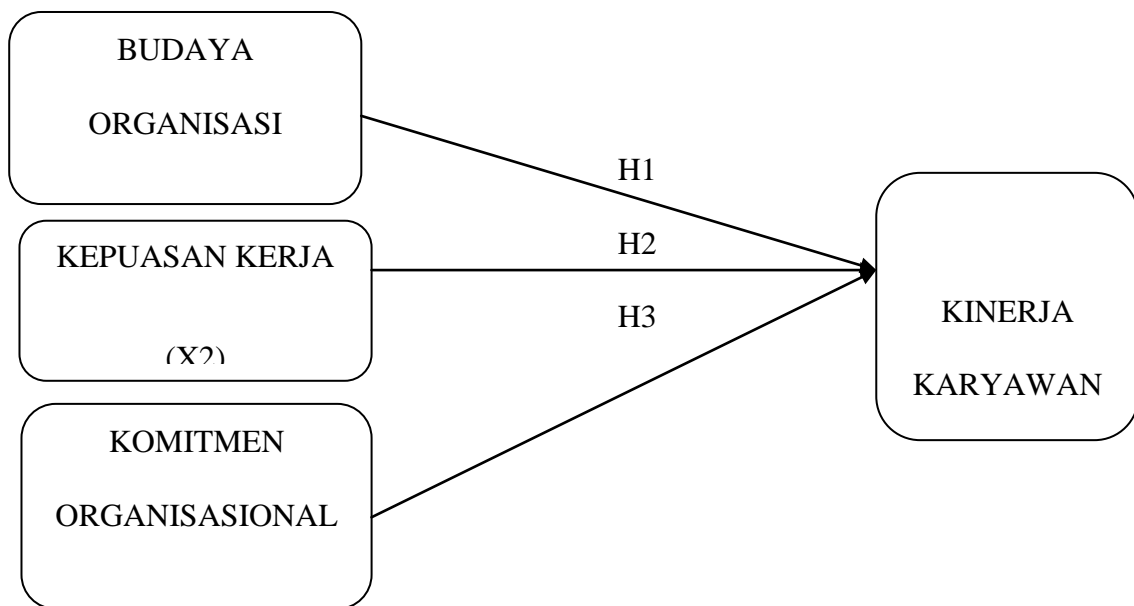
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Menurut Sugiyono (2004) kerangka pemikiran menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel-variabel yang akan diteliti. Menurut Agusty Ferdinand (2006) kerangka pemikiran didefinisikan sebagai suatu model konseptual terkait hubungan berbagai variabel penting yang digunakan untuk menjelaskan serta memecahkan masalah penelitian yang telah diangkat oleh penulis.

Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah Budaya organisasi (X1), Kepuasan kerja (X2), dan Komitmen organisasional (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y1) sebagai variabel dependen. Variabel independen dan dependen yang telah disebutkan oleh penulis dapat dijelaskan atau digambarkan dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.10

**Kerangka Pemikiran Teoritis Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**



Sumber : Koesmono (2005); Taurisa dan Ratnawati (2012); Harijanto (2009) Kalkavan dan Katrinli (2014); Chughtai dan Zafar (2006); Mrayyan dan Al-Faouri (2008); Hira dan Waqas (2012); Mofoluwake dan Oluremi (2013); Perera et al (2014) ; Asiedu et al (2014).

2.8 Hipotesis

Anwar Sanusi (2014) berpendapat bahwa hipotesis merupakan suatu hasil pemikiran rasional yang dilandasi teori, dalil, hukum, dan sebagainya seperti yang sudah ada sebelumnya. Sugiyono (2004) menyatakan pendapatnya bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dari penelitian. Oleh karena ini, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan(Y)

H2: Kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan(Y)

H3: Komitmen organisasional (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis.

3.1 Variabel Penelitian

3.1.1 Pengertian Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2004) merupakan segala sesuatu yang berbentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari agar dapat diperoleh informasi mengenai hal tersebut, lalu ditarik kesimpulannya. Menurut Anwar Sanusi (2014) berdasarkan fungsinya, variabel dapat dibedakan menjadi : (1) Variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*), (2) Variabel moderator (*moderating variable*), (3) variabel antara (*intervening variable*), *extraneous variable*, (5) variabel laten dan manifest, serta (6) variabel endogen dan eksogen.

Sedangkan dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*) sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain (Anwar Sanusi, 2014). Menurut Sugiyono (2004) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau penyebab suatu perubahan atau

timbulnya variabel terikat (*dependent variable*). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah:

- Budaya Organisasi (X1)
- Kepuasan Kerja (X2)
- Komitmen Organisasional (X3)

b. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel merupakan cara mengenai bagaimana suatu variabel diukur. Pada penelitian ini definisi operasional variabel dan indikator yang digunakan adalah:

a. Budaya organisasi (X1)

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan bersifat mengikat. Dalam hal ini diukur dengan profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, dan keteraturan.

Budaya organisasi dapat diukur melalui indikator-indikator menurut Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leuk (dikutip dalam Fuad Mas'ud 2004) yaitu:

1. Organisasi berusaha menjadi pionir
2. Setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan

3. Perubahan dipaksakan atas keputusan manajemen
4. Bersikap ramah dalam pergaulan
5. Orang-orang berpikir ke depan tiga tahun atau lebih
6. Setiap departemen menentukan aturannya sendiri
7. Berpenampilan rapi
8. Kerjasama antardepartemen terjalin dengan baik.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan respon emosional atas aspek-aspek pekerjaan seperti: Informasi, keanekaragaman, kesatuan tugas, dan bayaran atau gaji. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hunt, Shelby D dan Lawrence B. Chonko (dikutip dalam Mas'ud 2004) adalah:

1. Puas akan informasi yang cukup dari atasan mengenai prestasinya
2. Puas menerima umpan balik yang cukup dari atasan mengenai seberapa baik yang dikerjakan
3. Puas dengan kebebasan yang dimiliki dalam pekerjaan
4. Puas dengan kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir
5. Puas dengan bayaran yang diterima atas pekerjaan
6. Puas dengan keamanan yang diterima atas pekerjaan
7. Puas dengan kesempatan yang ada dalam pekerjaan untuk berinteraksi dengan orang lain
8. Puas memiliki kesempatan untuk mandiri dalam pikiran dan tindakan.

c. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah sikap loyalitas terhadap organisasi untuk selalu terlibat dalam organisasi dan berusaha maksimal seperti keinginan organisasi, perasaan bangga dan peduli akan organisasi.

Indikator-indikator komitmen organisasional menurut Mowday, R. TR. M Steers, dan L. W Porter (dikutip oleh Fuad Mas'ud 2004) adalah:

1. Membanggakan organisasi kepada orang-orang di luar organisasi
2. Bangga menjadi bagian dari organisasi
3. Sangat peduli dengan nasib organisasi
4. Gembira telah memilih untuk bekerja di suatu organisasi
5. Nilai-nilai pribadi sama dengan nilai-nilai organisasi suatu organisasi
6. Bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan, agar organisasi berhasil sukses.

d. Kinerja karyawan

Kinerja adalah persepsi karyawan terhadap hasil kerja yang berkaitan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, standar kualitas, ketepatan tugas, pengetahuan, dan kreativitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini, dikembangkan Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (dikutip dalam Fuad Mas'ud 2004) :

1. Kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain.
2. Kualitas kerja jauh lebih baik dari karyawan lain.
3. Standar kualitas melebihi standar resmi yang ada.

4. Kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik
5. Efisiensi pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain.
6. Pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik
7. Ketepatan dalam mengerjakan pekerjaan adalah baik
8. Kemampuan mengerjakan pekerjaan adalah baik.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, lengkap yang akan diteliti (Iqbal Hasan, 2002). Menurut Sekaran (2006) populasi mengacu kepada keseluruhan dari kelompok orang, kejadian, atau berupa hal lain seperti minat yang akan peneliti investigasi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan pada kantor PT Telekomunikasi, Tbk regional IV Jateng DIY jalan Pahlawan Semarang yang berjumlah 310 karyawan tetap.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2004). Sedangkan menurut Sekaran (2006) sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota-anggota yang dipilih dari suatu populasi. Pada penelitian ini menggunakan rumus slovin untuk menentukan ukuran sampel minimum dengan rumus sebagai berikut:

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

$$n = \frac{310}{1 + 310 (0,01)}$$

$$n = \frac{310}{1 + 3,1}$$

$$n = \frac{310}{4,1}$$

$$n = 75,61 = 76$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N= ukuran populasi

d = tingkat kesalahan,pada penelitian ini sebesar 10%

Atas perhitungan dengan rumus slovin, maka sampel minimal yang perlu diambil sebanyak 75.6, lalu dibulatkan menjadi 76 responden dari 310 jumlah karyawan tetap. Teknik pengambilan sampel yang akan diambil adalah *Purposive sampling* dimana informasi yang dikehendaki memiliki kriteria yang ditentukan oleh peneliti, seperti: responden adalah karyawan tetap dan minimal memiliki jabatan staff.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis dan sumber data yang diperoleh adalah:

1. Data Primer

Sumber data primer menurut Sugiyono (2004) merupakan sumber data yang langsung memberikan kepada pengumpul data. Maksudnya adalah data secara langsung dari pihak responden kemudian membutuhkan analisa lebih lanjut. Data primer yang dimaksudkan penulis pada penelitian ini terkait budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan dengan cara memberikan kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2004). Kemudian data sekunder dapat digunakan untuk mendukung penelitian, seperti dalam penelitian ini adalah profil, struktur yang ada pada PT Telkom, Tbk regional IV Jateng dan DIY

3.4. Metode Pengumpulan Data

Sekaran (2006) berpendapat bahwa metode pengumpulan data adalah bagian dari integral dari suatu desain penelitian. Ada bermacam-macam metode yang dapat digunakan dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing metode. Metode yang digunakan pada penelitian ini antara lain :

1. Kuesioner

Sugiyono (2004) menyatakan bahwa kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sekumpulan pertanyaan ataupun pernyataan tertulis kepada responden agar memberikan jawaban. Menurut Sekaran (2006) kuesioner merupakan suatu daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam suatu alternatif yang jelas dan dapat dipahami. Penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian seperti sikap, pendapat, persepsi sosial dari seseorang individu maupun kelompok (Hasan, 2002). Skala Likert yang digunakan dengan metode *scoring* sebagai berikut:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

2. Dokumentasi

Cara dokumentasi biasanya dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai macam sumber baik pribadi maupun kelembagaan seperti struktur organisasi, kinerja karyawan dan sebagainya (Anwar Sanusi, 2014).

3.5 Metode Analisis Data

Teknik analisis data mendeskripsikan tentang teknik analisis apa yang akan digunakan untuk menganalisis data yang sudah dikumpulkan serta pengujiannya (Anwar Sanusi, 2014).

3.5.2 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu data yang telah dikumpulkan tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum (Anwar Sanusi, 2014). Menurut Agusty Ferdinand (2006) analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi secara empiris atas data yang telah dikumpulkan dalam penelitian. Selanjutnya peneliti menggunakan nilai angka indeks para responden dengan rumus, sebagai berikut:

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

Dimana :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5.

3.5.3 Uji Reabilitas dan Uji Validitas

3.5.2.1 Uji Reabilitas

Menurut Imam Ghozali (2013) Reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Agusty Ferdinand (2006) berpendapat bahwa apabila instrumen secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran maka sebuah instrumen pengukur data yang dihasilkan dapat disebut *reliable*. Kriteria yang dapat digunakan untuk penilaian uji reabilitas menurut Imam Ghozali (2013):

1. Jika hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0.7 , maka kuesioner tersebut *reliable*.
2. Jika hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0.7, maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

3.5.2.2 Uji Validitas

Selain uji reabilitas, ada pula uji validitas yang digunakan untuk menguji kuesioner apakah dapat dikatakan valid atau tidak valid. Uji validitas digunakan

untuk mengetahui sejauh mana ketepatan serta kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya yaitu sebagai alat ukur. Dapat dikatakan valid adalah apabila instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004). Imam Ghozali (2013) menyatakan bahwa kuesioner yang dapat dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Apabila tingkat signifikansi kurang dari 0.05, maka artinya adalah masing- masing indikator dari pertanyaan yang disajikan dapat dikatakan valid.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1 Uji Multikolonieritas

Imam Ghozali (2013) menyatakan uji multikolonieritas memiliki tujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau variabel *independent*. Model regresi semakin baik apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Apabila variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Uji multikolinieritas dapat dilihat dengan mengidentifikasi nilai *tolerance* atau TOL dan nilai *Variabel Inflation Factor* (VIF). Suatu variabel menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas apabila nilai TOL= 0,1-1 serta nilai dari VIF = 1-10.

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah didalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila *variance* dari residual suatu pengamatan ke

pengamatan lain adalah tetap, maka dapat dikatakan homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas Imam Ghozali (2013). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dan nilai residualnya. Berikut adalah dasar pengambilan keputusan menurut Imam Ghozali (2013) :

- a. apabila ada pola tertentu, berupa titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (gelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi Heteroskedastisitas.
- b. apabila tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat dikatakan tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.5.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi yang normal (Imam Ghozali, 2013). Selanjutnya, untuk mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan menurut Imam Ghozali (2013) adalah:

1. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dari grafik histogramnya menunjukkan suatu pola distribusi normal, maka dapat dikatakan model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah dari garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi

normal, maka dapat dikatakan model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda (*Multiple regresional analisis*). Analisis regresi dalam (Imam Ghozali, 2013) digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, serta menunjukkan arah dari hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Analisis regresi pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), komitmen organisasional (X3), terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut adalah persamaan analisis regresi dari variabel-variabel diatas:

$$Y = b1 .X1+ b2 .X2 + b3 .X3+ e$$

Keterangan :

- Y** = Kinerja karyawan
- X1** = Budaya Organisasi
- X2** = Kepuasan Kerja
- X3** = Komitmen organisasional
- B1..., 3** = Koefisien regresi
- e** = Standar error

3.5.5 Uji Hipotesis

Ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat perlu dilakukan pengujian terhadap hipotesis. Metode yang digunakan dalam pengujian

hipotesis yang dirancang adalah pengujian secara simultan untuk uji F dan secara parsial untuk uji t.

3.5.5.1 Uji F

Menurut Imam Ghozali (2013) uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Variabel bebas (budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

2. $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Variabel-variabel bebas (budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan). Dasar pengambilan keputusan (Imam Ghozali, 2013):

1. Jika probabilitas tingkat signifikansi > 0.05 , maka H_0 dapat diterima dan H_a ditolak.
2. Jika probabilitas tingkat signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.5.5.2 Uji t

Uji t menurut Imam Ghozali (2013) menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas memiliki pengaruh secara individual terhadap variabel terikat. Uji t yang dilakukan secara parsial dengan cara sebagai berikut:

1. Cara *quick look*, yaitu dengan melihat jumlah *degree of freedom* (df) sebesar 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% atau 0.05, maka apabila H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak apabila t adalah lebih besar dari 2. Artinya hipotesis alternatif diterima, yang berarti suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis berdasarkan tabel. Jika nilai statistik hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel, maka hipotesis alternatif dapat diterima. Artinya suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen atau terikat.

3.6 Prosedur Pengumpulan data

Berikut ini adalah prosedur penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV :

1. Pada hari Selasa, tanggal 21 April 2015, membuat surat izin penelitian dengan cara mengunduh surat permohonan penelitian di website Fakultas Ekonomika dan Bisnis, dan meminta tanda tangan dari Pembantu Dekan I di dekanat Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Pada tanggal 23 April 2015, memasukan surat dan proposal penelitian ke bagian komunikasi rantai tiga pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Divisi Regional IV dan bertemu dengan Bp. Yani selaku Manajer HRD untuk memohon persetujuan melakukan penelitian.

3. Pada tanggal 27 April 2015, kembali ke PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV mengambil surat persetujuan penelitian dan memenuhi kesanggupan dari beberapa persyaratan untuk dapat melakukan penelitian. Kemudian menemui Bp. Yani Wibowo, selaku manajer HRD untuk meminta keterangan bagaimana proses penelitian yang akan dilakukan, meminta data kinerja, serta melakukan sedikit wawancara terkait PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV.
4. Pada tanggal 3 Juni 2015, diundang datang ke PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV oleh Bp. Yani Wibowo, untuk menerima data rekapitulasi hasil penilaian kinerja dan struktur organisasi.
5. Tanggal 14 Agustus 2015, menemui manajer HRD PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV untuk mengajukan *draft* kuesioner, dan berkonsultasi tentang kriteria responden, tata cara pembagian kuesioner kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV.
6. Tanggal 18 Agustus 2015, menemui manajer HRD untuk menyebarkan kuesioner di lantai tiga. Di lantai tiga bertemu dengan Ibu Isti, Ibu Atiek, dan Ibu Fitri untuk memohon bantuan. Ibu Isti membantu menyebarkan kuesioner di lantai tiga, Ibu Atik menyebarkan di lantai lima, dan Ibu Fitri membantu menyebarkan kuesioner di lantai tiga.
7. Tanggal 21 Agustus 2015, mengambil 12 kuesioner yang telah diisi dari lantai tiga.

8. Tanggal 24 Agustus 2015, mengambil 30 kuesioner yang telah diisi dari lantai lima.
9. Tanggal 25 Agustus 2015, mengambil 4 kuesioner yang telah diisi dari lantai tiga.
10. Tanggal 27 Agustus 2015, mengambil 5 kuesioner yang telah diisi dari lantai tujuh .
11. Tanggal 28 Agustus 2015, mengambil 12 kuesioner yang telah diisi dari lantai tujuh dan 13 kuesioner yang telah diisi di lantai tiga.
12. Tanggal 24 Agustus 2015, melakukan wawancara akhir dengan manajer HRD PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV.

Adapun kesulitan atau kendala yang dihadapi selama penelitian berlangsung di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta, yakni :

1. Lamanya pemberian data rekapitulasi kinerja karyawan oleh Manajer HRD dengan jangka waktu kurang lebih satu bulan.
2. Tidak diperkenankan memberikan kuesioner bertatap muka dengan responden.
3. Pengisian kuesioner membutuhkan waktu, sehingga harus beberapa kali mengambil sedikit demi sedikit.

Sedangkan cara-cara yang dilakukan agar dapat menghadapi kendala tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menghubungi Manajer HRD 3 hari sekali melalui SMS sebagai bentuk *follow up* atas data rekapitulasi kinerja yang dijanjikan.

2. Melakukan pengecekan dengan cara menghubungi manajer HRD, Ibu Atiek, Ibu Fitriin, dan Ibu Isti untuk mengetahui apakah kuesioner yang telah terisi dapat diambil.