

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri
Migas Cepu)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

DHITA KUSUMAWARDANI

NIM. 12010113120052

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Dhita Kusumawardani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120052

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 15 September 2017

Dosen Pembimbing,

Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Dhita Kusumawardani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120052

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan Perusahaan BUMN di
Bidang Industri Migas Cepu)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2 Oktober 2017

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)
2. Dr. Edy Rahardja, S.E, M.Si. (.....)
3. Lala Irviana, S.Sos, S.E, M.M. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Dhita Kusumawardani menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu)**, adalah 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 penulis 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 memberi 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 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 2017

Yang membuat pernyataan,

Dhita Kusumawardani

NIM.12010113120052

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

“Without believing your dreams will never come true” -Unknown

“Man Jadda Wa Jadda”

Barang siapa yang bersungguh - sungguh akan mendapatkannya.

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Seseungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (QS. Alam Nasyroh 94:6)

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan khusus untuk kedua orang tua dan keempat kakak saya :

1. Papa tercinta Ir. Agus Darwanto, MT
2. Mama tercinta Tatiek Lestari Handayani, A.Md.
3. Kakak pertama Fitriana Oktavianti, S.E
4. Kakak ipar Tatag Saksono, S.E, MM.
5. Kakak kedua Ariadi Nugroho, S.T
6. Kakak ketiga Danang Ariyanto, A.Md.

ABSTRACT

A company, especially State – Owned Enterprise which runs business activities is currently in a tight competition. It is getting faster and faster to encourage companies to improve their performance in order to survive and grow. Fluctuating phenomenon of employee performance level in State – Owned Enterprise in Oil and Gas Field of Cepu indicated that the employee's performance has not been maximized. Organizational culture and organizational commitment are factors that can improve employee performance and contribute success to the organization. The purpose of this study is to examine and analyze : the influence of organizational culture and organizational commitment on job satisfaction, the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance, the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as intervening variable.

Data collecting method that used in this study is spreading questionnaires using census method. The sample of this study is employees of State – Owned Enterprise in Oil and Gas Field Cepu as many as 60 employees. Data analysis method used is multiple linear regression analysis. Data testing techniques that used in this study are validity test, reliability test, classical assumption test, path analysis, t test, f test, coefficient of determination test, and test of sobel to test the mediation effect.

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

ABSTRAK

Perusahaan khususnya perusahaan milik negara yang menjalankan kegiatan bisnis saat ini berada dalam persaingan global yang ketat. Hal ini semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Fenomena fluktuatifnya tingkat kinerja karyawan pada Perusahaan BUMN di bidang Industri Migas Cepu mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum maksimal. Budaya organisasi dan komitmen organisasional merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menyumbangkan keberhasilan terhadap organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dengan menggunakan metode sensus. Sampel penelitian ini adalah karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu sebanyak 60 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Teknik pengujian data yang diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji t, uji f, uji koefisien determinasi, dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Kata kunci : budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis pada akhirnya dapat menyelesaikan skripsi dengan tepat waktu. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian Program Pendidikan Strata Satu Jurusan Manajemen Di Universitas Diponegoro. Skripsi ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu)”.

Penulis menyadari bahwa sebagai proses pembelajaran, penelitian ini masih sangat jauh dari sempurna, sehingga penulis mengharapkan adanya kritik, saran serta koreksi dari segala pihak.

Penulis sebagai insan biasa, tidak dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini tanpa kerja keras dan dukungan serta bantuan dari berbagai pihak. Dengan ini saya mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT Yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tuaku, Papa Ir. Agus Darwanto, MT. Dan Mama Tatiek Lestari Handayani, A.Md. yang selalu memberikan semangat, perhatian, kasih sayang, senantiasa mendoakan yang tak pernah putus dan mendukung penulis menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi.
3. Kakak – kakakku tersayang Fitriana Oktavianti, S.E, Tatag Saksono, S.E, MM. Ariadi Nugroho, S.T, Danang Ariyanto, A.Md. yang selalu mendukung, mendoakan dan mengingatkan akan kesuksesan masa depan.
4. Bapak Suharnomo, S.E, Msi. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

5. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan masukan selama penulisan skripsi ini.
6. Bapak Harjum Muharam, S.E, M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
7. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M. selaku dosen wali yang telah memberikan waktunya untuk menjadi wali selama penulis menjadi mahasiswi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
8. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang Akademik dan Pelayanan Mahasiswa.
9. Bapak Agus Amperianto selaku Field Manager, Ibu Shinta Devi Puspitasari selaku Junior HR Analyst dan Mbak Mita Aris Argarini selaku Admin HR Cepu yang sudah memberikan kesempatan dan mengizinkan untuk melakukan penelitian di Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu.
10. Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan segala arahan sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga segala bantuan yang diberikan kepada penulis mendapatkan amal dan imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis, berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 15 September 2017

Penulis,

Dhita Kusumawardani

NIM.12010113120052

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Kegunaan Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian	13
1.4 Sistematika Penulisan Skripsi	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Kinerja Karyawan	16
2.1.2 Budaya Organisasi	20
2.1.3 Komitmen Organisasional	24
2.1.4 Kepuasan Kerja	27
2.2 Keterkaitan Antar Variabel	32

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	32
2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	33
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	34
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	35
2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	35
2.3 Penelitian Terdahulu	36
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
2.5 Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	43
3.1.1 Variabel Penelitian	43
3.1.2 Definisi Operasional	44
3.2 Penentuan Populasi Dan Sampel	45
3.2.1 Populasi	45
3.2.2 Sampel	45
3.3 Jenis Dan Sumber Data	48
3.3.1 Data Primer	48
3.3.2 Data Sekunder	48
3.4 Metode Pengumpulan Data	49
3.5 Metode Analisis	50
3.5.1 Analisis Angka Indeks	51
3.6 Uji Kelayakan Instrumen	52
3.6.1 Uji Validitas	52
3.6.2 Uji Reliabilitas	52
3.7 Uji Asumsi Klasik	53

3.7.1 Uji Normalitas.....	53
3.7.2 Uji Multikolinearitas	53
3.7.3 Uji Heteroskedasitas	54
3.8 Analisis Regresi Berganda	54
3.9 Analisis Jalur	56
3.10 Uji Hipotesis	56
3.10.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	56
3.10.2 Uji-F	57
3.10.3 Uji Parameter Individual (Uji-t).....	58
3.11 Uji Sobel	58
BAB IV PEMBAHASAN.....	60
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	60
4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas ..	60
4.1.2 Profil Perusahaan	62
4.1.3 Produk dan Pemasaran	63
4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan	63
4.1.5 Struktur Organisasi	64
4.2 Gambaran Umum Responden	65
4.2.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur Terhadap Jenis Kelamin	65
4.2.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	65
4.2.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan	66
4.2.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
4.3. Analisis Data	68
4.3.1 Analisis Angka Indeks	68
4.4 Uji Kelayakan Instrumen	73
4.4.1. Uji Validitas	74

4.4.2. Uji Reliabilitas	75
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	76
4.5.1. Uji Normalitas	76
4.5.2. Uji Multikolinearitas.....	78
4.5.3. Uji Heteroskedasitas	79
4.6 Analisis Regresi Berganda	80
4.7 Analisis Jalur	83
4.8 Uji Hipotesis	86
4.8.1 Uji t	86
4.8.2 Uji F	90
4.8.3 Uji Koefisien Determinasi (Uji R ²)	91
4.9 Uji Sobel	94
4.10 Pembahasan	95
4.10.1 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	95
4.10.2 Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	96
4.10.3 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	97
4.10.4 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	98
4.10.5 Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	99
BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan	100
5.2 Implikasi Penelitian.....	102
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	102
5.1.1 Implikasi Manajerial.....	104
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	106
5.4 Saran	107
5.3.1 Bagi Penelitian yang Akan Datang.....	107

DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	4
Tabel 1.2 Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013-2015	10
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
Tabel 3.2 Data Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas	47
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	65
Tabel 4.2 Usia Responden.....	65
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	66
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	67
Tabel 4.5 Hasil Angka Indeks Budaya Organisasi	70
Tabel 4.6 Hasil Angka Indeks Komitmen Organisasional	71
Tabel 4.7 Hasil Angka Indeks Kepuasan Kerja	71
Tabel 4.8 Hasil Angka Indeks Kinerja Karyawan	72
Tabel 4.9 Uji Validitas	74
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas	75
Tabel 4.11 Uji Kolmogorov Regresi ke I.....	77
Tabel 4.12 Uji Kolmogorov Regresi ke II	78
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas Regresi ke I.....	79
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas Regresi ke II	79
Tabel 4.15 Koefisien Regresi Berganda dan Hasil Uji t Regresi ke I.....	81
Tabel 4.16 Koefisien Regresi Berganda dan Hasil Uji t Regresi ke II	82
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda	84
Tabel 4.18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung serta Pengaruh Total antar Variabel	85
Tabel 4.19 Uji t Regresi ke I.....	87

Tabel 4.20 Uji t Regresi ke II.....	88
Tabel 4.21 Uji F Regresi ke I.....	90
Tabel 4.22 Uji F Regresi ke II.....	91
Tabel 4.23 Uji R2 Regresi ke I.....	91
Tabel 4.24 Uji R2 Regresi ke II	92
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	104
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Metode Penilaian Kinerja Matriks 3x3	8
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	66
Gambar 4.2 Histogram Normalitas	76
Gambar 4.3 Scatter Plot	77
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas	80
Gambar 4.5 Hasil Uji Sobel X1 terhadap Y2 melalui Y1	94
Gambar 4.6 Hasil Uji Sobel X2 terhadap Y2 melalui Y1	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	113
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	114
Lampiran 3 Tabulasi Data Kuesioner Excel	122
Lampiran 4 Data Deskripsi Responden.....	123
Lampiran 5 Frekuensi Tanggapan Responden.....	124
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	133
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas	135
Lampiran 8 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	136
Lampiran 9 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda.....	140

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan perekonomian suatu negara merupakan tujuan dari kegiatan bisnis. Kegiatan bisnis dituntut untuk lebih waspada terhadap perekonomian global. Sebagai motivasi agar perusahaan khususnya perusahaan milik negara yang menjalankan kegiatan bisnis dapat bekerja lebih maju dan dapat menciptakan perekonomian negara yang baik sehingga mampu bersaing dengan negara-negara lain. Hal ini semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang.

Kinerja yang berkembang salah satunya berasal dari unsur sumber daya manusia yang selalu berperan aktif dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian produktivitas kerja, mengingat bahwa sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber-sumber daya lainnya. Dengan demikian berhasil atau tidaknya suatu proses pekerjaan lebih banyak tergantung pada unsur manusianya. Betapa hebat dan canggihnya peralatan dan teknologi serta didukung modal yang besar, tetapi bila manusianya tidak mampu menangani secara efektif dan efisien, tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari adanya budaya organisasi yang telah menjadi *personal value* bagi masing-masing karyawan. Budaya

membentuk cara pandang dan cara berinteraksi yang berbeda di setiap kelompok dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut membuat adanya keterikatan dan keseragaman di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi tindakan, perilaku dan khususnya produktivitas karyawan (Mariam 2009).

Budaya dapat memberikan manfaat tersendiri terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama setiap komponen organisasi, unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, bekerja sama, dan berinteraksi dengan karyawan lainnya. Jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada organisasi (Gultom, 2014).

Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Steve et al. 2014) budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap perubahan kinerja. Penelitian Mariam (2009) menunjukkan pengaruh satu arah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,042. Sedangkan menurut Harwiki (2016) budaya organisasi berdampak positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,01. Hal tersebut menunjukkan adanya nilai perubahan budaya organisasi tetapi tidak mempengaruhi pertukaran nilai kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasional. Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi. Hal tersebut salah satu yang melekat pada organisasi yang dalam keadaannya dapat mempengaruhi organisasi baik menguntungkan ataupun merugikan (Meyer dan Allen, 1997).

Kinerja yang optimal dapat ditunjukkan dari karyawan dengan komitmen yang tinggi. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen pada dirinya. Penelitian Fitriastuti (2013) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,400. Dengan kata lain, komitmen merupakan salah satu dimensi untuk perilaku karyawan agar dapat bertahan di suatu organisasi. Jika komitmen organisasional tinggi maka karyawan akan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan target tanpa meminta bantuan dari orang lain. Penelitian Murty Aprilia dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,072. Hal tersebut ditunjukkan dari tingkat loyalitas karyawan yang rendah dan ingin berpindah dari perusahaan.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau kondisi pikiran sesuai dengan sifat pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja bisa cenderung oleh berbagai faktor seperti jenis kebijakan organisasi, pengawasan, administrasi dan kualitas hidup. Menurut Porter, (1962) dalam Farooqui dan Nagendra (2014) bahwa kepuasan kerja

menggambarkan perbedaan antara apa yang orang harapkan dari pekerjaan dan apa yang mereka dapatkan sebenarnya. Menurut Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik yang menghasilkan suatu perasaan positif seorang individu tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik (Melina Taurisa dan Ratnawati, 2012). Hasil penelitian Awais, Malik, dan Qaisar (2015) menyebutkan kepuasan kerja secara signifikan memediasi pemberdayaan psikologis dan kinerja. Sedangkan menurut Mariam, (2009) menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,21 dan ketika melalui kepuasan kerja sebesar 0,07 sehingga dapat diartikan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawannya lebih tinggi walaupun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

Tabel 1.1

Perbedaan Hasil Penelitian Sebelumnya

Variabel	Peneliti	Hasil
Budaya Organisasi	Steve et al. (2014)	Secara parsial budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Harwiki (2016)	Budaya organisasi berdampak positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,01. Hal tersebut menunjukkan adanya nilai perubahan budaya organisasi tetapi tidak mempengaruhi pertukaran nilai kinerja karyawan

Komitmen Organisasional	Fitriastuti (2013)	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,400.
	Murty Aprilia dan Hudiwinarsih (2012)	Komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,072.
	Ying et al. (2009)	Komitmen organisasi menjelaskan 1,4 persen dari varians dalam karyawan kinerja, yang tidak signifikan dan ditunjukkan dengan F-nilai (p. 0,05) berdasarkan pada R-nilai dan t-nilai, komitmen organisasi adalah signifikan dan negatif.
Kepuasan Kerja	Ölçer (2015)	Hasil mengungkapkan kepuasan kerja secara signifikan memediasi pemberdayaan psikologis dan kinerja.
	Mariam (2009)	Adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,21 dan ketika melalui kepuasan kerja sebesar 0,07.
	Awais, Malik, dan Qaisar (2015)	Hasil mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual tidak memiliki signifikan langsung berdampak pada komitmen organisasi tetapi hubungan tidak langsung ada di antara mereka ketika kepuasan kerja bertindak sebagai mediator.

Berdasarkan uraian perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai kinerja karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia,

mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu memiliki nilai-nilai dasar perusahaan yang disingkat dalam 6C yaitu

1. *Clean* (Bersih)

Pengelolaan pekerjaan secara professional, tidak menoleransi suap, menghindari benturan kepentingan, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas dengan berpedoman pada asas – asas tata kelola korporasi yang baik.

2. *Competitive* (Kompetitif)

Dapat berkompetisi dan bersaing dalam skala regional maupun internasional sehingga mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.

3. *Confident* (Percaya Diri)

Menjadi pelopor dalam reformasi BUMN sehingga dapat berperan dalam pembangunan ekonomi nasional dan membangun kebanggaan bangsa.

4. *Customer Focused* (Fokus pada Pelanggan)

Mampu berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan berorientasi pada kepentingan pelanggan.

5. *Commercial* (Komersial)

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial dan mampu mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

6. *Capable* (Berkemampuan)

Memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan yang dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang professional. Keenam nilai budaya ini menjadi aspek penting dalam mewujudkan eksistensinya sebagai perusahaan migas milik negara terbesar di Indonesia.

Penerapan tata nilai budaya 6C (*Clean, Competitive, Confident, Customer Focused, Commercial, Capable*) tersebut wajib dilaksanakan semua karyawan. Dalam penerapannya, perusahaan ini memiliki beberapa program yaitu berupa pemasangan poster mengenai budaya organisasi perusahaan, *broadcasting* lewat media online, dan penerapan program GCG (*Good Corporate Governance*).

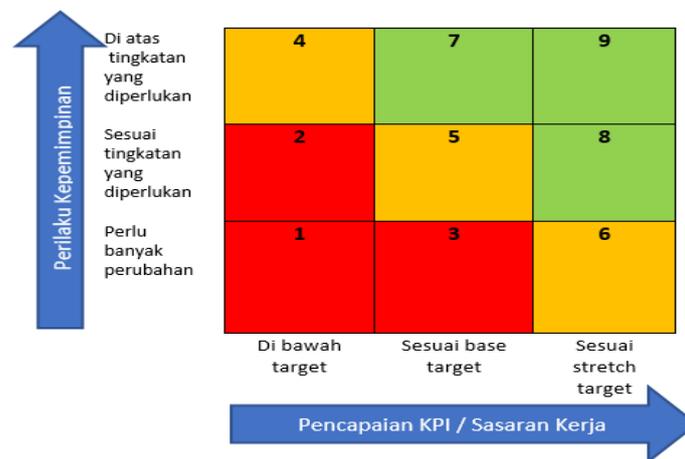
Salah satu program yang digunakan yaitu GCG (*Good Corporate Governance*). Program ini dilakukan setahun sekali dengan mengisi kuesioner melalui media online agar karyawan meningkatkan kinerja dengan cara yang baik sesuai dengan peraturan perundangan, tata nilai budaya dan nilai-nilai etika yang ada dalam perusahaan di seluruh level dan jajaran organisasi dengan sempurna. Perusahaan juga sekaligus mengevaluasi karyawan secara teratur dan menjamin kinerja yang baik. (Shinta Devi 2017, Komunikasi Personal, 3 April)

Walaupun penerapan program terkait budaya organisasi tersebut sudah dilakukan namun permasalahan terkait dengan sumber daya manusia masih saja terjadi di perusahaan ini. Permasalahan tersebut yaitu berupa ketidakpuasan

karyawan terhadap pengelolaan manajemen perusahaan dan berpengaruh pada kinerja.

Untuk menilai kinerja karyawan perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja matriks 3x3. Berikut cara membaca penilaian kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Migas Cepu dengan menggunakan metode penilaian kinerja matriks 3x3 sebagai berikut :

Gambar 1.1
Metode Penilaian Kinerja Matriks 3x3



Sumber: Perusahaan BUMN di Bidang Migas Cepu

Dari gambar 1.1 tersebut maka diketahui bahwa penilaian kinerja menggunakan sistem *people review* matriks 3x3. *People review* merupakan proses penilaian kinerja pekerja berdasarkan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) dan penilaian perilaku kepemimpinan. Penilaian dilakukan 2 kali tengah tahun dan akhir tahun. Di akhir tahun akan dilakukan kalibrasi yaitu proses penilaian yang dilakukan dengan cara diskusi antara atasan dan bagian *Human Resources* untuk

menentukan nilai karyawan yang berarti penilaian semua pekerja yang dinilai dibandingkan *people review* nya setara, baik dari sisi pencapaian KPI nya maupun perilaku kepemimpinannya. Berikut merupakan cara membaca *people review*.

Berikut merupakan cara membaca hasil *people review*, antara lain :

1. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan di bawah target sehingga diperlukan banyak perubahan perilaku,
2. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan di bawah target tetapi tingkatan perilaku sudah sesuai dengan yang diperlukan,
3. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *base target* tetapi perlu banyak perubahan perilaku,
4. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan di bawah target tetapi tingkatan perilaku berada di atas tingkatan yang diperlukan,
5. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *base target* dan tingkatan perilaku sudah sesuai dengan yang diperlukan,
6. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *stretch target* tetapi diperlukan banyak perubahan perilaku,
7. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *base target* dan tingkatan perilaku berada di atas tingkatan yang diperlukan,
8. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *stretch target* dan tingkatan perilaku sudah sesuai dengan yang diperlukan,

9. Pencapaian KPI / sasaran kerja karyawan sudah sesuai dengan *stretch target* dan tingkatan perilaku berada di atas tingkatan yang diperlukan.

Tabel 1.2
Data Penilaian Kinerja Karyawan
Tahun 2013 – 2015

KINERJA KARYAWAN				
NO	JABATAN	2013	2014	2015
1	Unitization&Partnership Prod Sr Spv	7	4	5
2	Transportation Operational Support Staff	4	4	5
3	BHP Survey Operation Engineer	4	6	5
4	Senior Supervisor	5	7	5
5	Operation Planning Assistant Manager	6	7	6
6	Main Gath Station&Oil Trans Sr Spv	6	5	6
7	Procurement Staff	4	5	5
8	ICT Analyst	4	5	5
9	Field Manager	6	6	4
10	Laboratorium Staff	6	5	5
11	Operation Planning & Budgeting Staff	7	6	6
12	Civil Supervisor	7	7	6
13	Powerplant Operator	5	5	4
14	Junior Data Management Staff	4	5	5
15	Oil Transportation & Metering Operator	5	4	6
16	Main Gathering Station Senior Operator	4	6	5
17	Environment Staff	5	6	5
18	HSSE Assistant Manager	6	5	4
19	SCM Assistant Manager	5	7	5
20	RAM Assistant Manager	5	6	5
21	Maintenance Planner	7	7	6
22	Data Topography & Civil Staff	5	5	6
23	Civil Senior Technician	6	5	6
24	Unitization Production Staff	7	5	7
25	Mechanical Rotary Senior Technician	6	5	6
26	Main Gathering Station Senior Operator	6	6	6
27	Paramedic Staff	5	5	6
28	Safety Officer	5	5	5
29	Instrument Senior Technician	5	5	6
30	Utilities Operation Supervisor	6	6	6
31	Junior Partnership Production Staff	5	5	6
32	Well & Plant Operator	5	5	5

33	Mechanical Senior Supervisor	6	6	6
34	General Services Staff	7	5	5
35	Finance & Admin Staff	5	5	6
36	Medical Senior Supervisor	5	5	5
37	Electrical Technician	6	4	6
38	Well&Gathering Stat Jr Opr	4	5	5
39	Gathering Station 4 Junior Operator	5	5	5
40	Mechanical Rotary Junior Technician	5	4	6
41	Civil Junior Technician	5	5	6
42	Gathering Station 4 Junior Operator	5	6	6
43	Well&Gath Stat Jr Opr	5	6	5
44	Oil Transportation & Metering Operator	5	5	4
45	Tiung Biru Well&Gathering Stat Jr Opr	4	5	6
46	Well&Gath Stat Jr Opr	5	6	5
47	Operation Planning Supervisor	4	5	6
48	Security Staff	4	5	5
49	Production Operation Assistant Manager	7	7	6

Sumber: Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu

Tabel 1.2 memperlihatkan data penilaian kinerja yang dengan mengambil sampel pekerja sebanyak 49 orang. Pada tabel tersebut terlihat masing-masing jabatan penilaian kinerja 3 tahun terakhir bersifat fluktuatif yang berarti adanya kenaikan dan penurunan. Standar ketetapan penilaian dari perusahaan dengan menggunakan metode matriks 3x3 yaitu berada pada pencapaian nilai 7. Jika berada di bawah nilai 7 maka dapat dikatakan kinerja karyawan rendah.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja menjadi variabel intervening pada karyawan perusahaan BUMN di bidang industri Migas Cepu.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah penelitian yang muncul berupa penilaian kinerja yang bersifat fluktuatif yang berarti adanya kenaikan dan penurunan kinerja dari masing-masing karyawan BUMN di bidang industri Migas Cepu setiap tahunnya. Walaupun dari segi penilaian baik sesuai dengan tingkatan nilai yang diperlukan akan tetapi seharusnya penilaian yang baik memunculkan angka yang selalu meningkat. Menurut perusahaan, indikator yang paling mempengaruhi penilaian yang terlihat pada saat kalibrasi pada masing-masing karyawan yaitu perilaku karyawan itu sendiri. Perilaku di sini lebih kepada komitmen dalam tingkat penyelesaian dari target – target tugas yang dikerjakan cukup rendah.

Selain itu ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Rumusan masalah penelitian yang dikaji oleh peneliti secara empiris yaitu variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk mengembangkan permasalahan dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu?
2. Apakah komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu?
3. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu?

4. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu?
5. Apakah komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kinerja terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dalam penulisan skripsi berikut:

1. Bagi perusahaan: penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan perusahaan, memberikan gambaran bagi perusahaan dalam

membuat strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan yang akan datang secara efektif dan efisien.

2. Bagi fakultas: penelitian ini menambah referensi bacaan mengenai sumber daya manusia yang dapat berguna bagi ilmu pengetahuan tentang kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti : penelitian ini merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan dan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulisan laporan ini, maka di bagi dalam beberapa bab yang disusun secara sistematis dengan uraian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab antara lain: Latar Belakang Masalah yang menguraikan tentang permasalahan yang akan di bahas, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab yaitu: Penelitian Terdahulu yang menguraikan tentang penelitian yang dilakukan sebelumnya, Landasan Teori yang menguraikan tentang teori-teori yang digunakan berkaitan dengan topik penelitian, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang Rancangan Penelitian, Batasan Penelitian, Identifikasi Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

Instrumen Penelitian Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan sampel, Data, dan Metode pengumpulan data serta uji Validitas dan Reliabilitas instrumen penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran subyek penelitian, analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini akan diuraikan secara garis besar mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran untuk pihak manajemen dan bagi peneliti lain.