

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

**(Studi Pada PT. Millenium Pharmacon International, Tbk Cabang Malang)**

**Marcella Venesia Guruh R.**

**Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas**

**Ma Chung**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasional sebagai *variabel intervening*. Objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah PT. Millenium Pharmacon International, Tbk cabang Malang. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi mandiri terhadap 31 responden. Ada 2 kuesioner yang diberikan yaitu kuesioner yang diisi oleh seluruh karyawan berupa budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan kuesioner yang dinilai oleh manajer berupa kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) nilai signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional.

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

**ABSTRACT**

This study attempts to analyzes the impact of culture organization, job satisfaction, employee performance and commitment as variable intervening viability. Objects research chosen in the study PT. Millennium Pharmacon International. Data collected through a method of the independent filled with 31 respondents. There were 2 is a questionnaire hosted by all employees organization of culture, job satisfaction and commitment organization, while the questionnaire

assessed by manager of employee performance. The result of this research prove and give the conclusion that (1) culture organization influential significantly on performance employees, (2) satisfaction influential significantly work on the performance of employees, (3) value of significant variables reaches as high as of the jeddah based organization cultures are borrowing trademarks of these pay rises on performance them through commitment on the part of variables reaches as high as organisational.

Keywords : culture organization, job satisfaction, organizational comminment, employee performance.

## **I. PENDAHULUAN**

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, 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 demikelangsungan hidup

organisasi. Organisasi juga berharap setiap karyawannya menghasilkan kinerja yang terbaik.

Kinerja menurut Wilson (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.

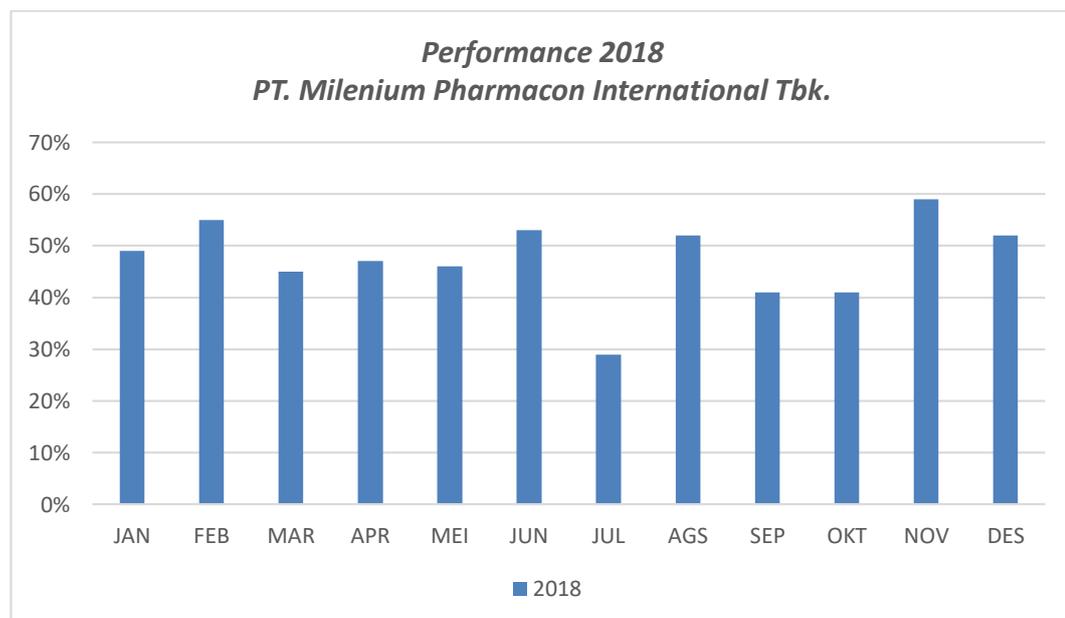
Menurut Tampubolon (2008) Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah pakaian bagi organisasi dimana pakaian tersebut cocok, menarik, dan indah maka unsur-unsur yang melihat hubungan dengan organisasi akan dapat memberikan penilaian terhadap pakaian tersebut. Budaya organisasi dapat membantu merekatkan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

Pada pembahasan ini mengangkat permasalahan yang terjadi di PT. Millenium Pharmacon International Tbk. cabang Malang. PT. Millennium Pharmachon International Tbk. adalah sebuah perusahaan distributor produk-produk farmasi, suplemen makanan, dan alat kesehatan untuk toko obat, rumah sakit, supermarket dan toko retail. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1952 di Jakarta dengan pemegang saham utama adalah investor dari Malaysia. PT. Millenium Pharmacon International Tbk. saat ini telah memiliki 31 cabang, 3 sub distributor, 2 *pooling warehouse*, 1 gudang pusat dan 67 stasiun penjualan yang tersebar diseluruh Indonesia.

Adapun permasalahan yang terjadi di PT. Millenium Pharmacon International Tbk. cabang Malang, berikut ini Gambar 1 adalah data *Performance Target* PT. Millenium Pharmacon International Tbk. cabang Malang tahun 2018:

**Gambar 1. Performa PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Cabang Malang Tahun 2018**



**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

Sesuai dengan data *Performance Target* PT. Millenium Pharmacon International Tbk. cabang Malang tahun 2018 menunjukkan rata-rata capaian target PT. Millenium Pharmacon International Tbk. hanya mencapai sebesar 47%. Presentase tersebut sangat jauh dari *Performance Target* minimal yang ditetapkan yakni 65%. Budaya organisai pada hakikatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah antara lain: 1) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung? 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung? 3) Apakah komitmen organisasional mengintervening pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

## **II. LANDASAN TEORI**

### **Budaya Organisasi**

Menurut Luthans dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Sarplin dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya

untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Sondang (2012) budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi. Menurut Mulyadi (2006) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan.

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Robbins (2012) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Handoko (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Mangkunegara (2011) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

### **Komitmen Organisasional**

Robbins (2010) merupakan suatu keadaan dimana seseorang memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Luthans (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasional membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Durkin (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

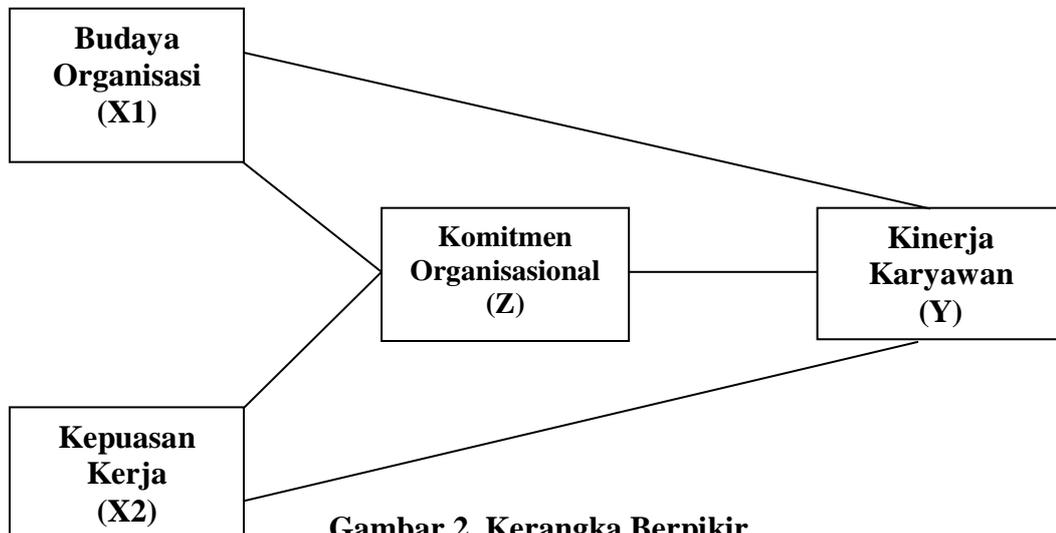
Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap sejauh mana seseorang bertahan pada organisasi, terlibat didalamnya, juga dapat menerima nilai dan tujuan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Brahmasari (2012) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Pabundu (2010) seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subjektif karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan.

### Kerangka Teori dan Perumusan Hipotesis



**Gambar 2. Kerangka Berpikir**

**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

Adapun perumusan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya:

- Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 2 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 3 : Komitmen organisasional mengintervening pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan 2 set kuesioner kepada responden penelitian yang terpilih untuk dijadikan sampel.

## Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan mencakup seluruh karyawan PT. Millenium Pharmacon International, Tbk cabang Malang yang berjumlah 31 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2012) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Karena jumlah populasi relatif kecil berjumlah 31 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sampel dalam penelitian ini yaitu semua karyawan PT. Millenium Pharmacon International cabang Malang yang berjumlah 31 orang.

## Metode Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket tertutup yang berupa pernyataan tertulis yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan sebenarnya. Angket dalam penelitian ini berbentuk skala likert, berupa butir pernyataan-pernyataan yang diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Pada setiap pernyataan yang dijawab oleh responden memiliki nilai yang tercantum dalam tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Nilai Butir Pertanyaan**

Alternatif Jawaban	Skor Butir Soal
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

Arikunto (2013) mengatakan instrumen penelitian adalah alat bantu atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasil yang lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Nasution (2011) menjelaskan angket sebagai daftar pertanyaan yang didistribusikan melalui pos untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Dalam penelitian ini bentuk instrumen yang digunakan adalah berupa angket dengan

menggunakan sikap skala likert yang telah di modifikasi dengan penilaian sebagai berikut: sangat setuju (SS) skor 4, setuju (S) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1.

Menurut Hadi (2011) modifikasi terhadap skala likert dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkandung oleh skala lima tingkat, dengan alasan yang dikemukakan di bawah ini: Modifikasi skala likert meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan tiga alasan: pertama kategori *Undeciden* itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen. Kedua, tersedianya jawaban yang ditengah itu menimbulkan jawaban ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau para responden.

### **Profil Responden**

PT. Millenium Pharmacon International Tbk. (MPI) didirikan di Jakarta pada tanggal 20 Oktober 1952 dengan nama NV Perusahaan Dagang Soedarpo *Corporation*. Pada tahun 2000 NVPD Soedarpo *Corporation* merubah nama menjadi PT. Millenium Pharmacon International. Saat ini pemegang saham utama adalah investor dari Malaysia yaitu Pharmaniaga Bhd. PT. Millenium Pharmacon International adalah perusahaan terdaftar independen. Dengan kekuatan jaringan distribusi di 31 cabang, 3 sub distributor, 2 *pooling warehouse*, 1 gudang pusat, 67 stasiun penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia dan didukung oleh sumber daya manusia yang berpengalaman di bidang farmasi. PT. Millenium Pharmacon International berkomitmen untuk menjadi perusahaan distribusi yang memberikan layanan terbaik untuk semua pelanggan dan perusahaan.

#### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### Uji Normalitas Data (Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov)

		Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Kinerja
N		31	31	31	31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.29	3.10	2.97	3.03
	Std. Deviation	.461	.301	.605	.180
Most Extreme Differences	Absolute	.445	.530	.328	.539
	Positive	.445	.530	.317	.539
	Negative	-.265	-.374	-.328	-.429
Test Statistic		.445	.530	.328	.539
Asymp. Sig. (2-tailed)		.876	.993	.756	.655

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 2. Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov**

**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* berikut ini hasil uji pada setiap variabel:

1. Variabel X1 budaya organisasi menunjukkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.876. Nilai yang diperoleh pada variabel X1 budaya organisasi menunjukkan nilai yang lebih besar dari  $\alpha=0.05$  hal ini berarti variabel X1 budaya organisasi terdistribusi secara normal.
2. Variabel X2kepuasan kerja menunjukkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.993. Nilai yang diperoleh pada variabel X2 kepuasan kerja

menunjukkan nilai yang lebih besar dari  $\alpha=0.05$  hal ini berarti variabel X2 budaya organisasi terdistribusi secara normal.

3. Variabel Zkomitmen organisasional menunjukkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.756. Nilai yang diperoleh pada variabel Z komitmen organisasional menunjukkan nilai yang lebih besar dari  $\alpha=0.05$  hal ini berarti variabel Z komitmen organisasional terdistribusi secara normal.
4. Variabel Ykinerja karyawan menunjukkan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0.655. Nilai yang diperoleh pada variabel Y kinerja karyawan menunjukkan nilai yang lebih besar dari  $\alpha=0.05$  hal ini berarti variabel Y kinerja karyawan terdistribusi secara normal.

Berikut ini Tabel 3 merupakan rekapitulasi hasil uji normalitas pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

No.	Variabel	Nilai Signifikansi	Standart Signifikansi $\alpha$	Konfirmasi
1	Budaya Organisasi	0.876	0.05	Berdistribusi Normal
2	Kepuasan Kerja	0.993	0.05	Berdistribusi Normal
3	Komitmen Organisasional	0.756	0.05	Berdistribusi Normal
4	Kinerja Karyawan	0.655	0.05	Berdistribusi Normal

**Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Setiap Variabel**

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

### **Uji Reliabilitas dan Validitas (*Cronbach Alpha*)**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam pengukuran reliabilitas melalui SPSS menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$ . Hasil uji *Cronbach Alpha* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.734	.723	18

**Tabel 4. Hasil Uji *Cronbach Alpha***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

Hasil uji *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa konstruk antar variabel memberikan nilai *Cronbach Alpha* 72.3% yang menurut kriteria bisa dikatakan reliabel.

#### **Uji Validitas (Teknik *Corrected Item Total Correlation*)**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan uji teknik *Corrected Item Total Correlation*. Teknik *Corrected Item Total Correlation* digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau mengkonfirmasi apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk

variabel. Hasil uji teknik *Corrected Item Total Correlation* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	54.19	13.161	.414	.731
X12	53.84	11.806	.347	.720
X13	53.87	12.449	.484	.725
X14	53.90	12.357	.326	.722
X15	53.77	11.514	.547	.700
X16	53.81	11.895	.436	.711
X17	53.97	12.232	.330	.721
X21	54.19	11.561	.441	.709
X22	54.06	11.729	.482	.707
X23	53.97	12.432	.339	.721
X24	53.97	12.432	.339	.721
X25	53.87	11.916	.453	.710
Z1	54.06	11.996	.400	.715
Z2	54.42	11.785	.345	.720
Z3	54.29	12.346	.462	.728
Y1	53.94	14.129	.409	.763
Y2	54.13	13.383	.544	.741
Y3	54.03	13.099	.544	.735

**Tabel 5. Hasil Validitas Teknik *Corrected Item Total Correlation***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

Untuk mengetahui butir-butir kuesioner setiap variabel valid maka yang perlu diperhatikan dalam tabel *Corrected Item Total Correlation*. Dalam uji validitas, nilai *corrected item-total correlation* ini disebut juga sebagai nilai  $r$  hitung. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas dapat dikatakan valid ada nilai  $r$  hitung lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $r$  tabel *product moment*. Nilai  $r$  tabel *product moment* didasarkan oleh nilai  $df$  (*degree of freedom*) dalam penelitian.

Sesuai dengan jumlah sampel penelitian ini maka nilai  $df=31-2=29$ . Sesuai dengan nilai  $r$  tabel *product moment* untuk  $n=29$  pada signifikansi 5% adalah sebesar 0.3009. Perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa semua data variabel adalah valid.

### ***Path Analysis Regresi (Variabel Intervening)***

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.844	.068	3.326

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.187	9.298		.343	.029
	Budaya Organisasi	.483	.180	.389	1.041	.000
	Kepuasan Kerja	.395	.024	.484	1.569	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

**Tabel 6. Output Regresi pada Bagian Tabel *Coefficients***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

Berdasarkan *output* regresi pada bagian tabel *coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu X1 yakni budaya organisasi = 0,000 dan X2 yakni kepuasan kerja = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X1 budaya organisasi dan X2 kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Z yakni komitmen organisasional. Besar nilai R<sup>2</sup> atau *R Square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0,844, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 budaya organisasi dan X2 kepuasan kerja terhadap Z komitmen organisasional adalah sebesar 84,4% sementara sisanya 15,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.897 <sup>a</sup>	.793	.601	4.792

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.469	13.426		.515	.000
	Budaya Organisasi	.238	.117	.166	2.324	.048
	Kepuasan Kerja	.157	.187	.163	2.304	.063
	Komitmen Organisasional	.675	.272	.657	.276	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 7. Output Regresi pada Bagian Tabel *Coefficients***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

Selanjutnya pada *output* regresi pada bagian tabel *coefficients*, diketahui bahwa nilai signifikan dari ketiga variabel yaitu X1 budaya organisasi = 0.048 variabel X2 kepuasan kerja = 0.063 dan variabel Z komitmen organisasional = 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa X1 budaya organisasi dan Z komitmen organisasional memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05 yang dapat dinyatakan bahwa X1 budaya organisasi dan Z komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap Y kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel X2 kepuasan kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0.063 dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 yang dapat diartikan bahwa variabel X2 kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Y kinerja karyawan. Besarnya nilai R<sup>2</sup> atau R *Square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0.793. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa kontribusi X1 budaya organisasi, X2 kepuasan kerja, dan Z adalah sebesar 79,3% sementara sisanya 20,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

### **Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Secara langsung.**

Berdasarkan hasil *output* analisis data yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa analisis pengaruh (X1) budaya organisasi terhadap Y kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi (X1) budaya organisasi sebesar 0.048 Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung terdapat pengaruh yang signifikan antara (X1) budaya organisasi terhadap (Y) kinerja karyawan. Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Menurut Robbins (2006: 296) Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan. Sebuah Organisasi dituntut untuk bisa mengembangkan beberapa unsur dalam membangun sebuah organisasi agar dapat terus berkembang dan sukses dalam mencapai tujuan.

### **Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung.**

Berdasarkan hasil *output* analisis data menunjukkan bahwa analisis pengaruh X2 kepuasan kerja terhadap Y kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi X2 kepuasan kerja sebesar 0.063. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara X2 kepuasan kerja terhadap Y kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan bahwa kinerja seorang karyawan tidak selalu akan meningkat

walau seluruh faktor-faktor pemenuhan kepuasan kerja telah diterima oleh karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan integrasi setiap individu karyawan.

**Pengaruh Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening.**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 budaya organisasi melalui Z komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y kinerja karyawan. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad mengabdikan kepada organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal karena mereka menginginkan kesuksesan organisasi tempat dimana mereka bekerja. Mereka akan memiliki pemahaman tentang tugasnya. Karyawan tersebut akan terlibat dalam pekerjaan yang penuh tanggung jawab.

Komitmen organisasional tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan yang signifikan antara komitmen dan kinerja, apabila komitmen organisasional baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: 1) Karyawan, misalnya terhadap perkembangan kinerja dan karir karyawan di organisasi; 2) Organisasi; pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dan sebagainya. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi.

Sedangkan hasil analisis data keterkaitan antara pengaruh kepuasan kinerja melalui komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 kepuasan kerja melalui Z komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y kinerja karyawan.

## V. PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil *output* analisis data menunjukkan bahwa analisis pengaruh (X1) budaya organisasi terhadap (Y) kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi (X1) budaya organisasi sebesar 0.048. Nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung terdapat pengaruh yang signifikan antara (X1) budaya organisasi terhadap (Y) kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil *output* analisis data menunjukkan bahwa analisis pengaruh (X2) kepuasan kerja terhadap (Y) kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi (X2) kepuasan kerja sebesar 0.063. Nilai tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara (X2) kepuasan kerja terhadap (Y) kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai pengaruh langsung (X1) budaya organisasi melalui (Z) komitmen organisasional terhadap (Y) kinerja karyawan sebesar 0.166 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.255 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung (X1) budaya organisasi melalui (Z) komitmen organisasional mempunyai pengaruh memperkuat hubungan terhadap (Y) kinerja karyawan. Sedangkan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung variabel (X2) kepuasan kerja melalui (Z) komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap (Y) kinerja karyawan sebesar 0.187 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.504 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan

nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung (X2) kepuasan kerja melalui (Z) komitmen organisasional memperkuat pengaruh terhadap Y kinerja karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang harus dijalani setiap peneliti, namun demikian masih memiliki keterbatasan yakni sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yang dikaitkan yakni budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawab yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Penelitian ini melibatkan subyek penelitian dalam jumlah yang terbatas, yakni 31 orang, sehingga belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah yang besar.

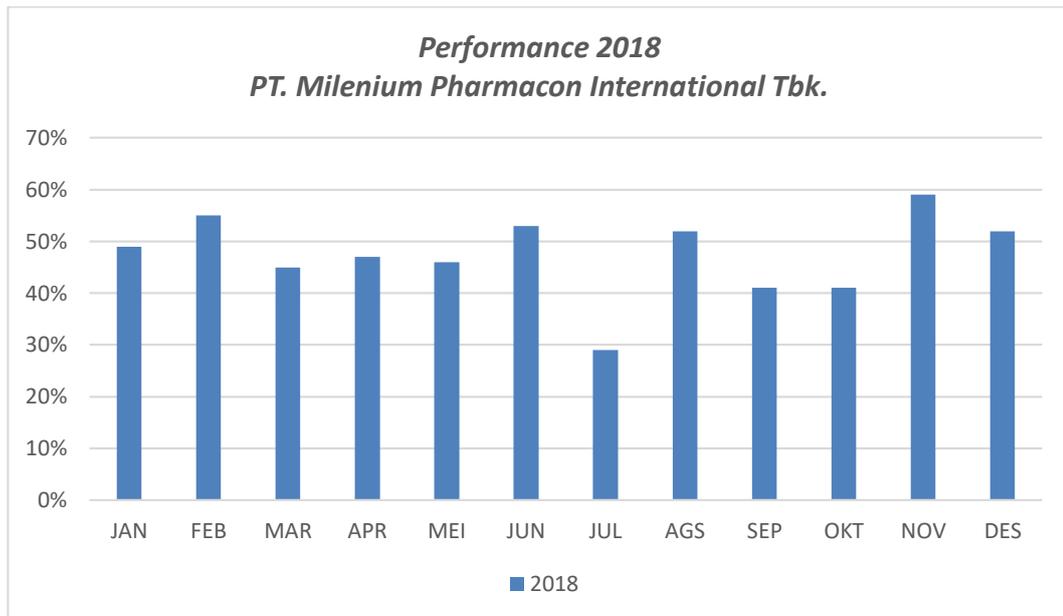
### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahmat, Fathoni. (2011). *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ali, Mukti. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan Daerah Kota Samarinda*. eJurnal Administrative Reform Vol.1, No2. Hal.418-430/ ISSN 2338-7637.
- Allen, N.J. dan Meyer J.P. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, Journal of Occupational Psychology. Vol.63. No.1. pp. 1-18

- Amanda, Enno Aldea. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun*. ASSETS Jurnal akuntansi dan Pendidikan Vol.6 No.1 Hlmn. 1-12. p-ISSN: 2302-6251.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin dan Russel. (2012). *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall
- Brahmasari, I. A. & Suprayetno A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Crossman, Alf Bassem, Abou-Zaki. (2012). *Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 Iss 4 pp. 368 – 376.
- Durkin, M. dan Bennett, H. (2011). *Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers*. International Journal of Bank Marketing. Vol 17, 124-137.
- 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*. Journal of bussiness research, vol. 66, p. 1124-1133.
- Gibson, R. (2012). *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi)*. Jakarta: Prenhalindo.
- Hadi, Sutrisno. (2011). *Metodologi Research Jilid III*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, H. T. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hira, Aftab, Waqas Idrees. (2012). *A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*. International

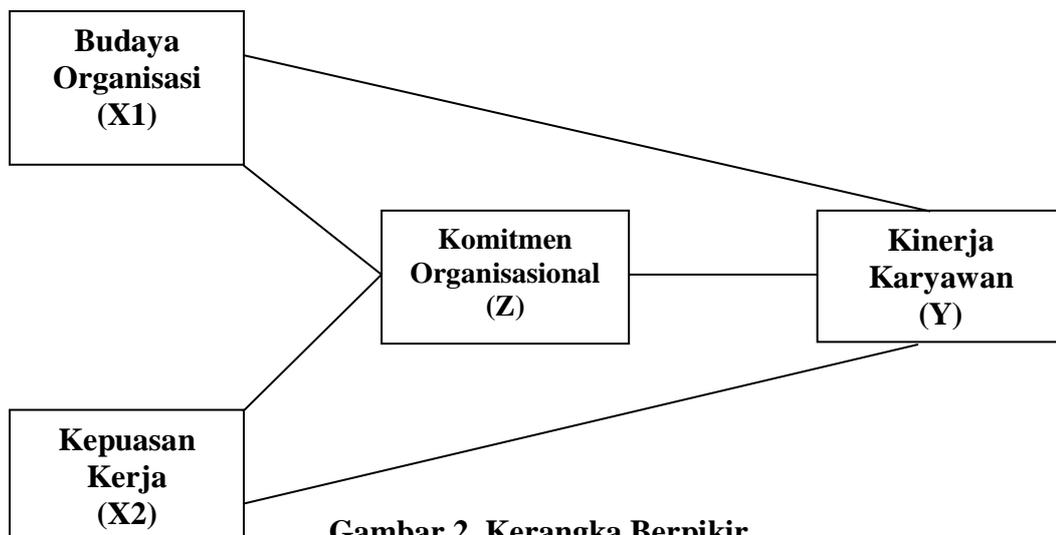
- Journal of Business and Social Science, Vol 3 No. 19, October 2012, pp. 174-180.
- Hubeis, A.V., Mangkuprawira, S. (2012). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia: Bogor.
- Kristianto, Dian. (2011). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis Strategi Vol.20 No.2: hal.52-63 Universitas Diponegoro.
- Koesmono, H. Teman. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No.2 2005 pp.161-178.
- Luthans, Fred. (2013). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Maksum, Ali. (2012). *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Unesa University Press
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mas'ud, Fuad. (2010). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert.L dan Jackson, John H, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mofoluwake, Ajayi, abimbola Oluremi. (2013). *Job Satisfaction,Organizational Stress and Employee Performance : A Study of NAPIMS*". Ife PsychologIA vol 2 No.2.pp 75-82.

## LAMPIRAN



**Gambar 1. Performa PT. Millennium Pharmacon International Tbk. Cabang Malang Tahun 2018**

Sumber: Data diolah dari analisis data 2019



**Gambar 2. Kerangka Berpikir**

Sumber: Data diolah dari analisis data 2019

Alternatif Jawaban	Skor Butir Soal
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

**Tabel 1. Nilai Butir Pertanyaan**

**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Kinerja
N		31	31	31	31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.29	3.10	2.97	3.03
	Std. Deviation	.461	.301	.605	.180
Most Extreme Differences	Absolute	.445	.530	.328	.539
	Positive	.445	.530	.317	.539
	Negative	-.265	-.374	-.328	-.429
Test Statistic		.445	.530	.328	.539
Asymp. Sig. (2-tailed)		.876	.993	.756	.655

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 2. Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov**

**Sumber: Data diolah dari analisis data 2019**

No.	Variabel	Nilai	Standart	Konfirmasi
-----	----------	-------	----------	------------

		Signifikansi	Signifikansi $\alpha$	
1	Budaya Organisasi	0.876	<b>0.05</b>	Berdistribusi Normal
2	Kepuasan Kerja	0.993	<b>0.05</b>	Berdistribusi Normal
3	Komitmen Organisasional	0.756	<b>0.05</b>	Berdistribusi Normal
4	Kinerja Karyawan	0.655	<b>0.05</b>	Berdistribusi Normal

**Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Setiap Variabel**

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.734	.723	18

**Tabel 4. Hasil Uji Cronbach Alpha**

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**



<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	54.19	13.161	.414	.731
X12	53.84	11.806	.347	.720
X13	53.87	12.449	.484	.725
X14	53.90	12.357	.326	.722
X15	53.77	11.514	.547	.700
X16	53.81	11.895	.436	.711
X17	53.97	12.232	.330	.721
X21	54.19	11.561	.441	.709
X22	54.06	11.729	.482	.707
X23	53.97	12.432	.339	.721
X24	53.97	12.432	.339	.721
X25	53.87	11.916	.453	.710
Z1	54.06	11.996	.400	.715
Z2	54.42	11.785	.345	.720
Z3	54.29	12.346	.462	.728
Y1	53.94	14.129	.409	.763
Y2	54.13	13.383	.544	.741
Y3	54.03	13.099	.544	.735

**Tabel 5. Hasil Validitas Teknik *Corrected Item Total Correlation***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.844	.068	3.326

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.187	9.298		.343	.029
	Budaya Organisasi	.483	.180	.389	1.041	.000
	Kepuasan Kerja	.395	.024	.484	1.569	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

**Tabel 6. Output Regresi pada Bagian Tabel *Coefficients***

**Sumber: Data diolah dari analisis data SPSS 2019**

